

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku TES VSETÍN, s. r. o.
The Competitiveness of the Company TES VSETÍN Ltd.

Student:	Bc. Markéta Přivřelová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Přivřelová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost podniku TES VSETÍN, s.r.o.
Competitiveness of the Company TES VSETÍN, Ltd.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vybraných oblastí hodnocení konkurenceschopnosti podniků
 3. Charakteristika společnosti TES VSETÍN, s.r.o.
 4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku TES VSETÍN, s.r.o.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- IRELAND, R. Duane et al. *The Management of Strategy Concepts*. 9th ed. Mason: South-Western College Publishing, 2010. 448p. ISBN 978-0538753210.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 7 a 8 mi byly dány k dispozici.“

Markéta Přivřelová

V Ostravě dne 24. dubna 2014

Markéta Přivřelová

Obsah

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH OBLASTÍ HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ	7
2.1	Charakteristika velkých společností	7
2.2	Velikost podniků jako konkurenční argument.....	7
2.3	Pojetí konkurence	7
2.3.1	Konkurence mezi nabídkou a poptávkou	8
2.3.2	Konkurence na straně poptávky	8
2.3.3	Konkurence na straně nabídky	8
2.4	Konkurenceschopnost	8
2.4.1	Faktory konkurenceschopnosti podniků	9
2.4.2	Konkurenceschopnost jako potenciál	10
2.4.3	Konkurenční síla jako vyjádření podnikatelského potenciálu	10
2.4.4	Měkké parametry konkurenceschopnosti	11
2.4.5	Proces formování konkurenceschopnosti	12
2.4.6	Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace.....	12
2.4.7	Možnosti zvýšení konkurenceschopnosti podniků	13
2.5	Konkurenční výhoda	13
2.6	Konkurenční strategie.....	14
2.7	Strategická analýza.....	16
2.7.1	Externí analýza	17
2.7.2	Interní analýza	22
2.8	Finanční analýza.....	23
2.8.1	Analýza poměrovými ukazateli	24
2.9	SWOT analýza	28
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TES VSETÍN, S. R. O	30
3.1	Historie společnosti	30
3.2	Poslání společnosti	31
3.3	Politika společnosti.....	31
3.4	Struktura společnosti	32
3.4.1	Produkce divize TED	32
3.4.2	Produkce divize TEM.....	33

3.4.3	Produkce divize TEC.....	34
3.4	Péče o zaměstnance ve společnosti	35
4	APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ	36
	KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU TES VSETÍN, S. R. O.	36
4.1	Dotazníkové šetření.....	36
4.1.1	Vyhodnocení dotazníku.....	37
4.1.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	44
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	45
4.2.1	Rivalita mezi konkurenty v rámci odvětví	45
4.2.2	Bariéry při vstupu do odvětví.....	47
4.2.3	Vyjednávací síla zákazníků	48
4.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	49
4.2.5	Hrozba pro podnik v podobě substitutů.....	51
4.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.....	52
4.3	Finanční analýza.....	54
4.3.1	Ukazatele likvidity.....	54
4.3.2	Ukazatele rentability.....	55
4.3.3	Ukazatele zadluženosti	57
4.3.4	Ukazatele aktivity.....	58
4.3.5	Shrnutí finanční analýzy.....	60
4.4	SWOT analýza	61
4.4.1	Identifikace silných a slabých stránek.....	61
4.4.2	Identifikace příležitostí a hrozeb	63
4.4.3	Shrnutí SWOT analýzy.....	65
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	66
6	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM ZKRATEK.....	76
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V současné době stále více nabývají na významu pojmy jako je konkurence a konkurenceschopnost. Konkurenceschopností se rozumí schopnost prosadit se v určitém oboru podnikání ve srovnání s ostatními společnostmi. Je rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. Konkurenční potenciál je faktorem, díky němuž je udržována dynamika podnikání. Rostoucí globalizace světové ekonomiky vybízí firmy k neustálému zvyšování konkurenceschopnosti, díky níž jsou schopny dosáhnout silnější pozice na trhu. Je-li společnost konkurenceschopná, je způsobilá uplatnit se na světovém trhu s pozitivním efektem. Schopnost není dána pouze produktivitou a ekonomickou efektivností, ale také rozsáhlou oblastí ekonomických, politických, sociálních faktorů, které se liší v jednotlivých zemích. Konkurence je velmi důležitá z toho důvodu, aby nebyl trh ovládán pouze jednou firmou a aby se společnosti nadále rozvíjely.

Chce-li být společnost konkurenceschopná, je důležité stanovení vhodné strategie, která jí umožňuje efektivněji konkurovat. Každá konkurenceschopná společnost by se měla vyznačovat vnitřními a vnějšími znaky, které ji reálně identifikují v prostředí. Kromě těchto znaků je také důležitá integrita společnosti, která je dána její soudržností. Při formování konkurenceschopnosti každé společnosti je důležité vymezení jejích externích zdrojů na základě podnikatelské vize a strategie, jejímž garantem musí být vlastník a vrcholový management společnosti.

Téma diplomové práce je konkurenceschopnost podniku TES, s. r. o. se sídlem ve Vsetíně, který patří mezi přední výrobce elektrických strojů, pohonů a komponentů. Se svými 800 zaměstnanci patří mezi významné zaměstnavatele regionu.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole jsou definována teoretická východiska vybraných oblastí hodnocení konkurenceschopnosti podniků. Zde najdeme pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a teoretické popisy jednotlivých analýz hodnocení konkurenceschopnosti.

Druhá kapitola diplomové práce se zabývá charakteristikou společnosti TES, s. r. o. Poskytuje přehled o historii, činnosti společnosti, struktuře, politice a poslání společnosti.

Třetí část je částí analytickou, zahrnující aplikaci vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku TES VSETÍN, s. r. o. V rámci diplomové práce budou využity metody jako je dotazníkové šetření u zákazníků, Porterova analýza, SWOT analýza a finanční analýza. Poslední část se zabývá návrhy a doporučeními podniku TES VSETÍN, s. r. o.

Cílem této diplomové práce je na základě vybraných metod hodnocení posoudit konkurenceschopnost podniku TES, s. r. o., zhodnotit jeho úroveň a navrhnout opatření k posílení či jeho zlepšení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH OBLASTÍ HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ

2.1 Charakteristika velkých společností

Podstatnou výhodou velkých podniků je disponování značným kapitálem. Velké podniky zaměstnávají inteligenci, soupeří na trhu s dalšími vyspělými konkurenty a mohou získat značnou konkurenční odolnost. Díky rozsáhlým lidským, finančním a materiálním zdrojům jsou schopny připravovat a uskutečňovat rozmanité záměry.

2.2 Velikost podniků jako konkurenční argument

Velký podnik je schopen díky své velikosti pojmout velký rozsah trhu a často si nenechá uniknout tržní příležitosti a další možnosti, které jsou nabízeny ze strany trhu. Díky rozsáhlým zdrojům je schopen lépe vzdorovat. Velikost podniku představuje značnou tržní výhodu. Pojetí velikosti podniku nalézá odezvu i v podnikatelském prostředí. V současném období prosazování globalizace se stává pro podniky velikost klíčovým faktorem pro uplatnění na trhu. Velký podnik je schopen energičtěji vystoupit na trhu a od začátku svého podnikání vytvořit zájem. Velké podniky produkují značné množství výrobků. Díky velkému množství je každá jednotka levnější. Výroba i obchod jsou v početném množství cenově a ziskově příznivější (Jirásek, 2006).

2.3 Pojetí konkurence

S pojmem konkurence se nesetkáme pouze v ekonomické oblasti, ale též v oblasti sociální či kulturní. Pod pojetím konkurence si lze představit vztah mezi dvěma či více subjekty. Chce-li konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady, tj. musí disponovat určitým konkurenčním potenciálem a musí mít konkurenční zájem. V oblasti mikroekonomie je konkurence vysvětlována jako soutěžení mezi prodejci či kupujícími, kteří se zaměřují na prodej stejného druhu zboží, tedy konkurence napříč trhem. V praxi to znamená střetávání nabídky a poptávky.

2.3.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Jedná se o snahu výrobců prodat s co největším ziskem to, co vyrobili. Na druhé straně se spotřebitelé snaží o nákup zboží za co nejnižší cenu. Rovnováha je zde dána kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

2.3.2 Konkurence na straně poptávky

Zde se každý zákazník snaží nakoupit co největší množství zboží, za co nejnižší cenu, i v případě, že je tento nákup uskutečňován na úkor ostatních spotřebitelů. Pokud poptávka výrazně převyšuje nabídku, význam tohoto konkurenčního boje se nadále zvyšuje, a vede k rostoucí ceně produktů.

2.3.3 Konkurence na straně nabídky

Zde je cílem dosažení co největšího podílu na trhu. Jde o oslabování pozice jednotlivých konkurentů. Výrobce se snaží prodat co největší množství produktů, za co nejvýhodnějších podmínek, tím způsobem, aby maximalizoval svůj zisk. V případě, že poptávka převyšuje nabídku, vede tato situace mezi výrobci většinou k poklesu ceny. Konkurence na straně nabídky může být rozčleněna na cenovou konkurenci, kde se snaží výrobce prostřednictvím nízkých cen přilákat co největší množství kupujících. Dále potom necenovou konkurenci, která je většinou založena na snaze získat si zákazníky prostřednictvím kvalitních výrobků či diferenciací výrobků. Konkurence též může být dokonalá a nedokonalá v podobě monopolní konkurence, oligopolu či monopolu (Mikoláš, 2005).

2.4 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost se stává stále více diskutovaným výrazem a to především kvůli rostoucí intenzitě globalizace. Vyskytuje se množství různých definic a pojmů konkurenceschopnosti. S tímto pojmem se lze střetnout nejen v oblasti mikroekonomické, ale také makroekonomické. Všeobecně je konkurenceschopnost podniku chápána jako boj či soutěžení o trhy, měřící se dosaženou ziskovostí nebo podílem na trhu (Ekonomická Revue, 2011).

Základním měřítkem toho, jestli je úspěšná strategie daného podniku, je konkurenceschopnost, kterou se rozumí způsobilost, talent a schopnost určitého aktéra dospět k úspěchu ve vztahu ke svým soupeřům. Strategie podniku je chápána jako určitý soubor závazků a opatření (Ahlstrom, 2009).

V praxi se dá konkurenceschopnost podniku vymezit jako umění podniku nabízet výrobky nebo služby lépe a efektivněji než konkurenti (Lednický, 2006).

„Podnik je považován za konkurenceschopný tehdy, jestliže je schopen udržet se na trhu a pokud možno zvyšovat svůj tržní podíl. Současně musí být schopen plnit své závazky vůči svému okolí: platit svým zaměstnancům mzdu, akcionářům vyplácet dividendy, státu řádně odvádět daně, bankám splácet úvěr, dodavatelům platit za suroviny, materiál, polotovary, stroje a zařízení.“ (Klváčová, 2008, s. 6).

Současná praxe ukazuje, že se při vymezování konkurenčního potenciálu nestačí opírat pouze o takové faktory jako je zisk či růst tržeb. Na významu nabývají faktory mimofinanční, jako je např. kvalita výrobků. *„Je rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy.“* (Mikoláš, 2005, s. 65).

2.4.1 Faktory konkurenceschopnosti podniků

Co se týká konkurenceschopnosti, principiálně se jedná o využití dovedností, díky nimž je možno produkovat kvalitativně, minimálně srovnatelnou či lepší produkci, která se nebude zásadním způsobem odlišovat svými vlastnostmi. Hovoří-li se o vnitřní konkurenceschopnosti, jedná se o konkurenceschopnost na trhu domácím. Na druhé straně se vyskytuje také konkurenceschopnost vnější. Na samotném trhu se mezi faktory konkurenceschopnosti řadí:

- cena,
- kvalita dodávky,
- užitné vlastnosti.

V boji o přízeň zákazníků se substituty, mají tyto faktory vliv na úspěch jednotlivých produktů. Užitné vlastnosti se vyskytují od doby výroby produktu. Cenou se rozumí možnost srovnávat náklady kupujícího oproti nákladům, které musel vynaložit na pořízení produktu. Kvalitou dodávky se rozumí komfort spojený s využíváním produktu či služby. Kromě těchto faktorů se však vyskytují i vnější faktory konkurenceschopnosti vytvářející

celkové prostředí v zemi, např. infrastruktura, právní rámec. Tyto faktory ovlivňují do určité míry globální konkurenceschopnost firmy. Co se týká třech hlavních faktorů konkurenceschopnosti, lze konkurovat jednotlivými složkami tohoto celku. Při dostatečném náskoku oproti jiným konkurentům je možno i díky jedné složce vytěžit významné výhody (Hučka, 2011).

2.4.2 Konkurenceschopnost jako potenciál

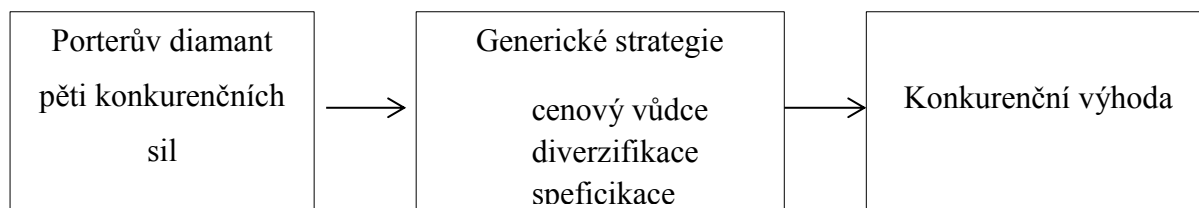
Podstata konkurence firmy spočívá v její konkurenceschopnosti. Především konkurenceschopnost představující podnikatelský potenciál, by se měla vyznačovat nejen všeobecnými, ale i speciálními charakteristikami. Co se týče všeobecných charakteristik, existuje potenciál, který představuje rozdíl mezi tím co je, a tím co může anebo musí být. Na potenciál proto může být nahlíženo jako na pravděpodobnou změnu. Speciální charakteristiku představuje ten fakt, že existuje omezující potenciál firmy nebo může existovat konkurent firmy na straně nabídky (Mikoláš, 2005).

2.4.3 Konkurenční síla jako vyjádření podnikatelského potenciálu

Konkurenceschopnost, ať už globálních či satelitních podniků, se přetváří do formy konkurenční síly. *„Konkurenční síla je výslednicí vektorového součtu různých faktorů podnikatelského potenciálu. Vlastníci a management firem stojí před obtížně řešitelným strategickým rozhodnutím: Jak obstát v silicím konkurenčním boji? Jaké faktory určují konkurenční sílu firmy? Jak měřit konkurenční sílu?“* (Mikoláš, 2011, s. 217).

Odpověď může být vyřešena prostřednictvím dvou přístupů. První z přístupů je založený na hodnotě podniku opírající se o finanční kapitál. Jde o hodnocení konkurenční síly vycházející z minulosti. Výstupem je rozdělení firem na největší, finančně nejsilnější nebo na firmy nejhodnotnější. Druhý přístup vychází z toho, že je nutné zohlednit také lidský, technologický a zájmový potenciál. K měření konkurenční síly dochází tedy z hlediska podnikatelského potenciálu. Na tuto sílu může být nahlíženo jako na určitou konkurenční výhodu. Konkurenční síla se projevuje ve formě konkurenční výhody vycházející z podnikatelské činnosti a jednání. Tato výhoda může být vytvořena díky specifické strategii (viz Obr. 2.1). Konkurenční výhodu určuje v současnosti 5 konkurenčních sil (Mikoláš, 2011).

Obr. 2.1 Pojetí konkurenční síly dle M. E. Portera



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. (2011, s. 218)

2.4.4 Měkké parametry konkurenceschopnosti

Každá konkurenceschopná firma by se měla opírat o nové pojetí ekonomické reality. V současné době stále více nabývají na významu měkké parametry konkurenceschopnosti. Jedná se o identitu, integritu, suverenitu a mobilitu, což jsou výrazné složky konkurenčního potenciálu firmy. Identitou se rozumí komplex znaků, které firmu vymezují v jejím prostředí. Identita je objevení a porozumění role, vlastního obrazu a poslání firmy. Idea je v současnosti považována za zásadní faktor konkurenceschopnosti.

Existuje 5 stěžejních znaků identity:

- idea – myšlenka prezentující podstatu existence firmy pronikající jako vize do podnikatelského záměru;
- totem – místo, objekt ztělesňující ideu do prostorové podoby,
- design – obraz ideje rozvíjen totemem a dalšími znaky identity,
- rituál – chování, komunikace, které se odvíjí od ideje a realizují její obsah,
- inovace – proces, při kterém dochází k přeměně ideje, totému, designu a rituálu do novějších vývojových forem.

Dalším měkkým faktorem konkurenceschopnosti je integrita firmy, která je dána její kohezí neboli soudržností. Zde se však mohou vyskytovat dva významné protiklady firmy. Protiklad spočívá v tom, že pracovníci firmy disponují vlastní identitou, kterou však často musejí spojovat s danou firmou. Pokud neexistuje jeden z těchto znaků integrity, firma se může dostat do ekonomických či jiných problémů, což často vede k jejímu samotnému zániku.

Měkký faktor mobilita je potenciálem firmy reprezentujícím její schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Projevuje se prostřednictvím transformace materiálních a nemateriálních prvků. Posledním měkkým faktorem, suverenitou, se rozumí postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma může být považována za suverénní, pokud má reálnou schopnost rozhodovat o svém vývoji a současně toto rozhodování naplnit.

Konkurenceschopnost firmy tedy nespočívá pouze v jejím finančním zdraví apod., ale je třeba též pohlížet na konkurenceschopnost z pohledu nových dimenzí, které se v konkurenční soutěži projevují na trhu např. jako celkový design firmy či celkové chování firmy, nebo seskupení firem (Mikoláš, 2011).

2.4.5 Proces formování konkurenceschopnosti

Proces formování konkurenceschopnosti nejprve začíná přetvářením zdrojů, čímž se myslí externích potenciálů firmy na základě konkrétní podnikatelské vize a strategie. Proces je poté dále rozvíjen, a to do několika dalších vrstev konkurenčního potenciálu, které na sebe navazují. Pokud je firma identifikovatelná konkurencí, lze o ní prohlásit, že je konkurenceschopná. Kromě toho je třeba, aby se firma vyznačovala silou a odolností v celistvosti a byla schopna pružně reagovat na veškeré okolní požadavky. Konkurenceschopnost je transformována do podoby konkurenční síly firmy v odpovídajících podnikatelských aktivitách (Mikoláš, 2011).

2.4.6 Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace

Jak bylo naznačeno, vyskytují se vnější prvky, které mají vliv na konkurenční schopnost podniků. Tyto vnější prvky jsou národního nebo regionálního charakteru. Jsou totožné pro větší množství podniků a nemusejí souviset se samotným produktem. Existují také vnitřní prvky, které mohou působit na celkový výsledek a právě tyto prvky jsou povětšinou přímou součástí zboží, služby nebo statku a identifikují jej na trhu.

Obě tyto skupiny prvků jsou výrazně ovlivněny nastupující globalizací, která přinesla několik klíčových změn:

- volné trhy ztrácející bariéry,
- okamžitá výměna obchodních informací,

- rozmach soutěže díky zemím, u kterých převládá výrazná konkurenční výhoda,
- levná pracovní síla.

Změna rozmístění komparativních a absolutních výhod je považována za jeden z nejvýraznějších dopadů globalizace do hospodářských dějů (Hučka, 2011).

2.4.7 Možnosti zvýšení konkurenceschopnosti podniků

Jako možnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku jsou uváděna tato doporučení:

- sledování rizikových faktorů, které by mohly podnik ohrozit,
- cílené budování flexibility a to především v oblastech, ve kterých dochází ke zvyšování hodnoty podniku,
- v případě řízení projektů, je třeba dávat pozor na prodloužení období trvání projektů, patentování technologií ve správnou dobu,
- snížení nákladů na investici a redukce ztráty hodnoty v čase,
- investovat v souvislosti s novými získanými znalostmi,
- dávat pozor na životní cyklus,
- snaha o vytvoření překážek vstupu na trh novým konkurentům,
- zabezpečení zásadních technologií skrze patenty (Kislingerová, 2005).

2.5 Konkurenční výhoda

Podnik dosahuje konkurenční výhody, pokud zavádí strategii, kterou nejsou schopni konkurenti napodobit. Žádná konkurenční výhoda firmy není trvalá. Je třeba se zaměřit na přání, požadavky zákazníků a ty uspokojovat. Konkurenční výhodou se rozumí dlouhodobá způsobilost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, než jakou vytváří konkurence. Užitná hodnota se poté promítá do relativně vyšší ceny produktů a do výše prodeje (Ireland, 2010).

Zákazník je ochoten za tuto vyšší užitnou hodnotu zaplatit více, nebo je pro něj zajímavější v porovnání s cenou, která je nižší ve vztahu ke srovnatelnému výrobku. Významným motivačním faktorem pro jednání podniku, pro jeho vlastníky a management je dosažení konkurenční výhody. Dosažení konkurenční výhody je silným impulzem pro hledání strategie, díky které podniky dojdou k této výhodě.

Dosahování konkurenční výhody nevede pouze k uspokojování přání a požadavků zákazníka, ale jedná se též o nástroj směřující k pokroku a inovacím. Trvalým jevem je dosahování krátkodobé konkurenční výhody, jelikož mezi soupeři existuje větší nebo menší rivalita a boj o zákazníky zvláště v situaci, kdy existuje převis nabídky nad poptávkou či trh stagnuje. V současnosti je největším problémem nalezení faktoru, díky kterému by si podnik udržoval konkurenční výhodu dlouhodobě. Nestačí pouze objevení faktoru, nýbrž jeho ovládnutí a využití. Je třeba, aby také existovaly faktory, které zabrání konkurentům v jeho napodobení či získání. Zvládnutím faktoru, vedoucího k dosažení konkurenční výhody, je u konce existence přechodného monopolu, jelikož stejný zisk dosahuje další z konkurentů. Může se dokonce stát, že konkurent zvládne konkurenční faktor daleko lépe, než jeho soupeř a dostane se do pozice, kdy přeskóčí svého konkurenta a dosáhne konkurenční výhody. Konkurenční výhodu může dosáhnout i jinou cestou, může se jednat např. o využití substitučního výrobku.

O dosažení konkurenční výhody se zajímají především velcí hráči, disponující přibližně stejnou ekonomickou silou a mající stejné cíle. Tito hráči využívají celou řadu nástrojů k tomu, aby dosáhli značné konkurenční výhody. V poslední době stále více nabývá na významu využití a objevování nových inovací jako prostředek k dosažení konkurenční výhody a odlišení se od ostatních podniků (Zuzák, 2011).

Hodnota představuje složku, ze které vyrůstá konkurenční výhoda. Jedná se o takovou hodnotu, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky a která podstatně překonává náklady podniku na její vytvoření. To, co je kupující ochoten zaplatit, to vyjadřuje hodnotu. Pokud je hodnota vyšší, vychází to z toho, že firma poskytuje nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo nabízí speciální výhody (Porter, 1998).

Problém Porterovy definice konkurenční výhody spočívá v tom, že fakticky ztotožňuje přidanou hodnotu pro zákazníka s konkurenční výhodou. Je to určitě podstatná vlastnost podniku, výhodou se však stává, až v případě, kdy přidaná hodnota převyšuje hodnotu konkurujících dodavatelů (Jirásek, 2011).

2.6 Konkurenční strategie

Konkurenční strategií se rozumí určitý souhrn závazků a opatření determinovaných k využití klíčových kompetencí a směřujících k dosažení konkurenční výhody. Pokud si firma volí konkurenční strategii, je třeba, aby se rozhodovala mezi několika strategickými alternativami.

Zvolená strategie firmy udává, na co se firma bude zaměřovat, i na to, co firma dělat nebude (Ireland, 2010).

Podniky se snaží díky konkurenční strategii o nalezení výhodného konkurenčního postavení v odvětví, v němž se projevuje konkurence. Při volbě konkurenční strategie je nutné si zodpovědět dvě základní otázky. Jednou z nich je přitažlivost odvětví a to z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou jsou pak činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. I v případě, že se podnik nachází v přitažlivém odvětví, nemusí dosahovat takového zisku, jaký si předem vytyčil, pokud si vybral ne příliš vhodné konkurenční postavení. A naopak, i při výběru vhodného konkurenčního postavení může působit v tak bídném odvětví, že jeho zisk je nevalný, ale další snaha o zlepšení jeho konkurenčního postavení bude bez znatelného prospěchu. Obě tyto otázky jsou totiž dynamické, jelikož konkurenční postavení i přitažlivost odvětví se mění. To, co činí výběr konkurenční strategie tak náročným je, že jak konkurenční postavení, tak přitažlivost odvětví může podnik spoluvytvářet. Přitažlivost odvětví je částečně projevem faktorů, které může podnik jen z části ovlivňovat. Konkurenční strategie má možnost učinit určité odvětví méně či více přitažlivým. Podnik může tím, jakou strategii si zvolí, zlepšit, nebo naopak zhoršit postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie se snaží toto prostředí formovat ve prospěch podniku (Porter, 1998).

Existují tři obecné strategie, s jejichž návrhem přišel v roce 1980 autor M. Porter. Tyto strategie se staly východiskem při zdolávání pěti konkurenčních sil a k předstihu jiných firem v odvětví.

Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnost ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady apod. Proto je třeba věnovat významnou soustředěnost kontrole nákladů v manažerské sféře. Jestliže je firma schopna dosáhnout nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví, bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady také dávají najevo, že firmě ještě stále zůstal zisk, zatímco konkurenti jej vynaložili na konkurenční boj. Chrání firmu jak před odběrateli, jelikož ti mohou stlačit cenu pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta, tak před dodavateli a to tak, že poskytují větší elasticnost vypořádat se s růstem vstupní nákladů.

Diferenciace

Jedná se o vytvoření produktu, který je ze strany zákazníků chápán jako jedinečný, jako něco, co se na trhu doposud nevyskytuje a není nabízeno zatím žádným podnikem. Může se jednat o nový design, se kterým nejčastěji přicházejí výrobci mobilních telefonů, či vytvoření image značky. Je-li výrobek něčím jedinečný, zákazníci jsou většinou věrní osvědčené značce, a tak méně citliví vůči cenám. Diferenciace umožňuje firmám to, že většina konkurentů není schopna jednoduše a ihned nalézt substitut a překonat tak jedinečnost výrobku.

Soustředění pozornosti

Jedná se o strategii, při které se podnik zaměří na konkrétní skupinu odběratelů nebo geografický trh. Od předešlých dvou strategií se liší tím, že není zaměřena na celé odvětví, ale snaží se vyhovět jen určitému zvolenému segmentu. Vychází z domněnky, že podnik je schopný sloužit pouze zvolenému strategickému cíli lépe, než konkurenti, kteří uspokojují širší okruh zákazníků. Výstupem je poté to, že firma dosáhne buď diferenciace, nebo vykazuje při své činnosti nižší náklady, popřípadě dosáhne obojího (Porter, 1994).

2.7 Strategická analýza

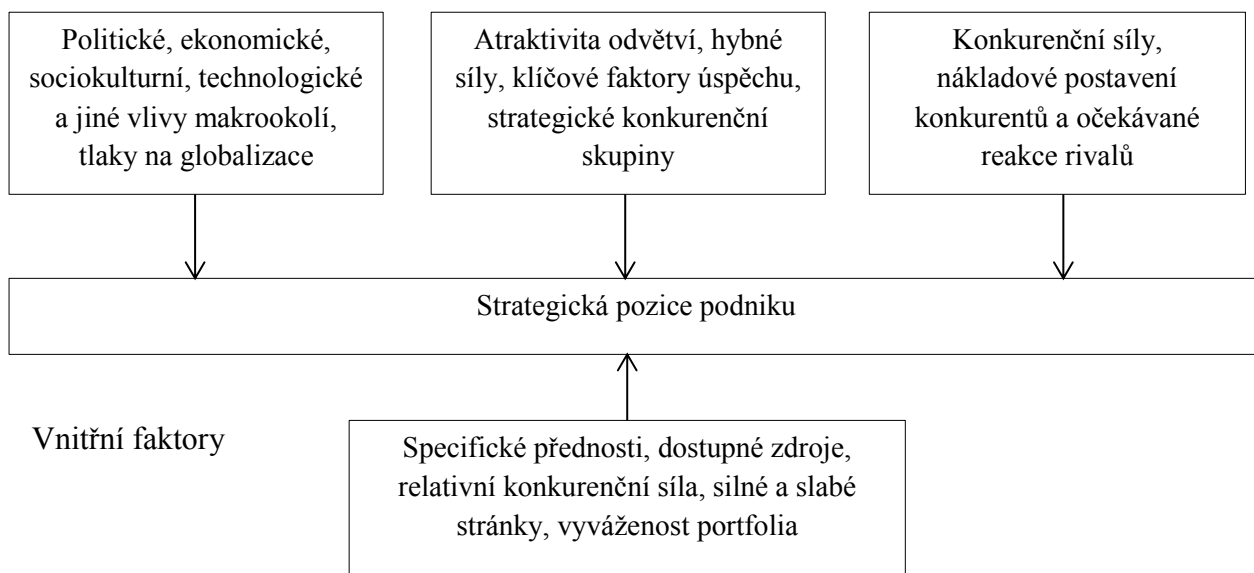
Obsahem strategické analýzy je analýza makrookolí, mikrookolí a interní analýza firmy. Při provádění analýzy makrookolí lze používat např. PEST analýzu, k analýze mikrookolí Porterův model pěti konkurenčních sil. Interní analýza se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek firmy, kde může být využit benchmarking. Mezi metodu zahrnující jak interní analýzu, tak externí analýzu se řadí SWOT analýza (Srpová, 2010).

Jedním z východisek pro určení strategie podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody, je nalezení vztahu mezi podnikem a jeho okolím. Aby byl podnik schopen určit strategii, musí se opírat o základní východiska, která vycházejí z výsledků strategické analýzy. Tato analýza se vyznačuje různými analytickými technikami, jež jsou využívány pro definování vztahů mezi okolím podniku. Analýza je prováděna z důvodů identifikace a ohodnocení veškerých faktorů, které by mohly mít vliv na závěrečný výběr cílů a také strategii podniku. U této strategické analýzy lze definovat dvě základní sféry její orientace. Jedná se o analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu zaměřenou na vnitřní zdroje, schopnosti

a možnosti podniku (viz Obr. 2.2). Na tyto dvě sféry nelze pohlížet odděleně. Je třeba upozornit na jejich propojenost (Sedláčková, 2006).

Obr. 2.2 Strategická analýza

Vnější faktory



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání.* (2006, s. 10)

Dle typu strategie se bude měnit obsah i účel strategie. Jakákoliv analýza by měla být prováděna s ohledem na účel, pro který je zpracovávána. Měla by na výstupu poskytovat pouze fakta, která se dají využít při formulaci vybrané strategie (Hanzelková, 2009).

2.7.1 Externí analýza

Snahou externí analýzy je vyhledat v blízkosti podniku příležitosti a ohrožení. Při provádění této analýzy je okolí podniku rozčleněno na dvě části: na mikrookolí, které obklopuje podnik a makrookolí, jenž je společné pro všechny odvětví. Mikrookolí sestává z podniků vzájemně konkurujících si a jeho součástí jsou subjekty jako zákazníci podniku či dodavatelé. Makrookolí poté vytváří podmínky, za nichž jednotlivé firmy podnikají. Toto okolí vymezuje ekonomické, legislativní, demografické, politické podmínky a také sociální politiku (Dedouchová, 2001).

Smyslem provádění analýzy mikrookolí je určit konkurenční síly v mikrookolí a identifikovat faktory, které způsobují, že se odvětví stává více nebo naopak méně atraktivním. Tato analýza zahrnuje odvětví, kde je kladem důraz na konkurenční prostředí (Synek, 2010).

Získané informace z analýzy je třeba ve strategii využít, resp. redukovat jejich negativní vliv. E. Porter vytvořil model pěti sil pomáhající manažerům v naplnění této analýzy (Dedouchová, 2001).

Chceme-li naplnit Porterův model, je třeba pozorovat vývoj mikrookolí v souvislosti s respektováním makrookolí, především pokud se jedná o riziko vstupu potenciálních zákazníků či substitutů. Pochopení pěti konkurenčních sil je velice důležité při vytváření efektivní strategie podniku (Molnár, 2012).

Smyslem provádění analýzy makrookolí je schopnost managementu podniku poskytnout informace o vazbách a souvislostech mezi působícími faktory, a také příležitosti a ohrožení, na které by si podnik měl dávat pozor. Mezi nejčastěji využívané metody při provádění této analýzy je doporučována PEST analýza a metoda tvorby scénářů.

U metody tvorby scénářů lze vycházet z informací z PEST analýzy. Díky metodě tvorby scénářů je management schopen simulovat jednotlivé možnosti vývoje externího prostředí a promítnou jejich dopad na strategii.¹

2.7.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mezi nejčastěji využívaný model, který napomáhá manažerům při uskutečňování analýzy mikrookolí, se řadí Porterův model pěti konkurenčních sil. Ještě předtím, než je stanovena strategie podniku, je třeba, aby podnik porozuměl, které síly determinují zisk v samotném podnikání. Pokud firma porozumí těmto silám, je schopná stanovit takovou strategii, která jí v budoucnu přinese konkurenční výhodu nebo ji bude chránit před těmito silami a zpětně ji umožní být vysoce výnosnou. Model se zaměřuje na to, jaký má těchto 5 sil vzájemný dopad nebo jaký mají dopad na individuální firmu (Ahlstrom, 2009).

¹ STRATEG. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online].[cit.2013-10-04]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Podstatou tohoto modelu je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví. Toto prognózování se uskutečňuje na základě odhadu pravděpodobného chování subjektů a objektů působících na určitém trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- stávající konkurenti – jedná se o ovlivnění ceny a nabízeného množství,
- potenciální konkurenti – riziko vstupu na trh, ovlivnění ceny a nabízeného množství výrobku nebo služby,
- dodavatelé – ovlivňují cenu a množství nezbytných vstupů,
- spotřebitelé – ovlivňují cenu a poptávané množství výrobků nebo služeb,
- hrozba substitučních výrobků – riziko proniknutí obdobných výrobků.²

1. Stávající konkurenti – při analýze stávajících konkurentů je třeba se zaměřit na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, jaká bude cena toho, aby se někdo dozvěděl o našich výrobcích, jak budeme schopni v praxi využívat naše konkurenční výhody. Důležité je zjištění dynamiky daného trhu, a jestli podnik bude schopen udržet s konkurencí dostatečný krok.

2. Potenciální konkurenti – analýza potenciálních konkurentů je velmi zásadní především v nových, progresivně se rozvíjejících oborech. V oborech, kde není znám objem trhu jako celku anebo tam, kde objem trhu roste progresivním tempem. Nejčastěji se mezi takovéto trhy řadí trhy s mobilními telefony.³

3. Smluvní síla dodavatelů – analýza smluvní síly dodavatelů má dát odpověď na otázky, jak silná je pozice dodavatelů, zda jde o monopolní dodavatele, nebo jestli je množství dodavatelů vysoké či nízké.

4. Smluvní síla odběratelů – zde si klademe otázky týkající se toho, jak silná je pozice odběratelů, zda mohou odběratelé spolupracovat a objednávat větší objemy.

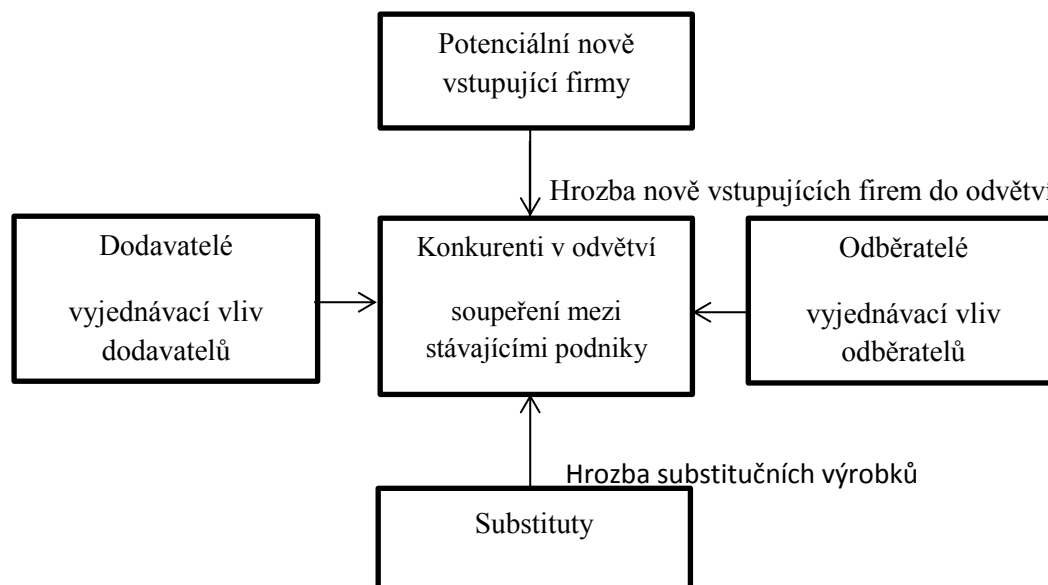
² MANAGEMENT MANIA. Analýza 5F. *Manement Mania.com*[online]. ©2013. [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

³ BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. ©2011. [cit. 2013-10-8]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

5. Hrozba substitučních výrobků – analýza je zaměřena na to, zda mohou být naše výrobky nebo služby nahrazeny obdobnými.⁴

Porterův model pěti sil je tedy chápán jako jeden z možných přístupů k rozpoznání míry odvětvové konkurence. Souhrnné působení pěti sil vymezuje intenzitu konkurence v odvětví, a tedy i potenciál tvorby hodnoty (viz Obr. 2.3).

Obr. 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. (2010, s. 194)

Každá vnější analýza, nevyjímaje Porterovu analýzu, by se měla také zaměřovat na vývojové trendy do budoucna a neměla by vyjadřovat subjektivní názory autora, nýbrž by měla být objektivní. Jednou z metod, která pomáhá vyřešit tento problém je ta, kdy jsou k jednotlivým prvkům Porterova modelu zformulována kritéria, která hodnotí tým expertů na základě znalostí daného odvětví. Jedná se o kritéria jako růst odvětví, množství konkurentů a jejich konkurenceschopnost, diferenciací výrobků, konkurentů, podíl čistého jmění k prodejm, šíře konkurence, náklady odchodu z odvětví, charakter konkurence nebo postoj k business etice (Keřkovský, 2006).

⁴ VLASTNÍ CESTA. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnicesta.cz [online]*. ©2012. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

2.7.1.2 PEST analýza

Již od 80. let je přístup k analýze makrookolí označován jako PEST ANALÝZA. Jedná se o zkratku, která odpovídá (P) politickým, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům. V současnosti se kromě PEST analýzy využívá i PESTLE nebo PESTEL analýza, která je rozšířena o další faktory jako (L) legislativní či (E) environmentální. V praxi je možné se setkat ještě s dalšími variantami a to PESTLIED, STEEPLE a SLEPT (Dvořáček, 2012).

Prvním důležitým krokem při provádění PEST analýzy je shromažďování informací. Proces provádění PEST analýzy by měl zahrnovat co nejvíce manažerů a to tak, aby byl podnik schopen získat co nejlepší výsledky. Vyskytuje se celá řada faktorů, které se mění ve vnějším prostředí. Ne však všechny mohou ovlivnit organizaci. Proto je třeba se zaměřit, které PEST faktory představují příležitosti nebo hrozby pro podnik. To umožňuje orientovat se na nejdůležitější změny, které by mohly mít dopad na podnik.⁵

1. Politicko-legislativní faktory – orientace analýzy politických faktorů směřuje spíše k problematice stability politické scény, než k samotné problematice politických stran. Problematika politické scény, čili to, jak často se mění vláda, má vliv i na stabilitu legislativního rámce. Sledují se zde veškeré důležité zákony a návrhy podstatné pro oblast, ve které podnik působí. Důležité je i chování regulačních orgánů (Kde se vzala a k čemu je PEST Analýza, 2010).

2. Ekonomické faktory – makroekonomické trendy značně působí na rozhodování podniku. Mezi ukazatele stavu makroekonomického okolí, jenž ovlivňují plnění cílů podniku patří - ekonomický růst, daňová politika, úroková míra, inflace. Růst ekonomiky směřuje ke zvýšení příležitostí na trhu a opačně (Sedláčková, 2006).

3. Sociální faktory – bývají dvojího druhu, kulturní a demografické. Kultura označuje ideje, které vypovídají o postojích osob, anebo subjektů. Obyvatelstvo jako celek je popisováno prostřednictvím demografickým faktorů. Tyto faktory sledují velikost, rozložení, skladbu a hustotu obyvatelstva (Zamazalová, 2010).

⁵ STRATEGIC MANAGEMENT. Pest and Pestel analysis. *Strategicmanagementinsight.com* [online].©2013.[cit.2013-12-19].Dostupné z: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

4. Technicko-technologické faktory - prezentují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, informační a jiné technologie. Zdrojem technologického pokroku podniku je technologické prostředí a jeho změny, umožňující dosahování lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti podniku.⁶

2.7.2 Interní analýza

K tomu, aby mohl proces strategického řízení začít, jsou manažeři nuceni provádět interní analýzu. Smyslem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku. Snahou každého podniku by mělo být využití a rozšíření svých silných stránek a redukce nedostatků, což vede k podpoře konkurenční výhody, a to tak, aby bylo dosaženo rentability.⁷

Téměř každý podnik disponuje silnými a slabými stránkami. Velké podniky jsou většinou finančně silnější než menší podniky. Tyto podniky však nejsou schopny reagovat tak rychle na požadavky zákazníků, jako většina malých podniků. K vymezení silných a slabých stránek podniku je nutné provedení analýzy jeho vnitřních faktorů. Jedná se o:

1. Faktory zaměřené na vědecko-technický rozvoj – vědecko-technický rozvoj vede k vytváření konkurenční výhody, neboť směřuje ke zlepšování výrobků a služeb poskytovaných podnikem. Je třeba, aby byl vývoj a výzkum uskutečňován zaměstnanci společnosti. Účelem vývoje a výzkumu je produkovat takové výrobky, které zastarávají velmi pomalu a nejsou tak jednoduše napodobitelné (Mallya, 2007).

2. Faktory marketingu a distribuce – nejčastěji se podniky zaměřují na analýzu efektivity reklamy, prodejní síly, cenové strategie, jaký podíl zaujímají na trhu apod.

3. Faktory finanční oblasti – zde je analýza zaměřena především na posouzení finančního zdraví podniku. Dále, zda je strategický rozvoj, který byl navržen ze strany firmy uskutečnitelný i z finančního hlediska (Keřkovský, 2006).

4. Faktory vedení výroby – předmětem analýzy v této oblasti může být např. hospodárnost procesů, zda podnik bude vyrábět díly sám nebo nakupovat, dostupnost surovin apod.

⁶ BUSINESSINFO. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *Businessinfo.cz* [online]. ©2009. [cit. 2013-11.02]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

⁷ SMALL BUSINESS TOOL KIT. The Competitive Environment. *Small Business Tool Kit.au* [online]. [cit.2013-10-05]. Dostupné z:

<http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/16/80/343>

5. Faktory orientované na pracovní zdroje – při této analýze je podnikem zjišťováno, zda disponuje správnými lidmi s potřebnými kvalitami a zda se lidé nachází na správném místě. Předmětem analýzy jsou nejčastěji tyto faktory: kvalita zaměstnanců, image podniku, efektivita struktury a práce podnikatelské jednotky či plánovací, kontrolní systémy atd. (Mallya, 2007).

Je třeba, aby podnik vždy identifikoval a analyzoval schopnosti podniku. Management by měl rozpoznat, zda je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. Je proto v rámci této analýzy zjišťován stupeň využití zdrojů. Nejčastěji se proto provádí finanční analýza. Veškeré údaje získané prostřednictvím interní a externí analýzy je vhodné shrnout takovým způsobem, aby měl management podniku k dispozici získané údaje v přehledné formě. Nejjednodušším nástrojem, který je k tomuto využíván, je SWOT analýza.⁸

2.8 Finanční analýza

V dnešní době dochází k neustálým změnám podnikatelského prostředí a zároveň se tyto změny dotýkají i firem, které se nacházejí v tomto prostředí. Z toho důvodu je třeba, aby každá firma sledovala svoji finanční situaci a zpracovávala finanční analýzu. Prostřednictvím finanční analýzy dochází k rozboru získaných dat obsažených v účetních výkazech. Základem finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které dávají odpovědi na otázky vztahující se k finančnímu zdraví firmy. K hlavní úloze finanční analýzy patří neustále hodnocení ekonomické situace podniku. Tato ekonomická situace je výsledkem působení ekonomických i neekonomických faktorů. Finanční analýza by měla být zaměřena na odhadování budoucího vývoje jednotlivých ekonomických veličin a na poukazování nejen silných stránek, ale také problematických stránek ve finančním hospodaření.

Dosahování finanční stability patří k hlavním cílům finančního řízení podniku. Dosažení finanční stability může být ohodnoceno pomocí několika kritérií, mezi něž patří - schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál a zajištění platební schopnosti podniku (Růčková, 2011).

Mezi základní metody, které se využívají v rámci finanční analýzy, patří:

⁸ BUSINESSINFO. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *Businessinfo.cz* [online]. ©2009. [cit. 2013-11.02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

- Analýza absolutních ukazatelů. Při této analýze se hodnotí majetková a finanční struktura podniku, využívaným nástrojem je horizontální a vertikální analýza, u které se rozebírají dílčí položky rozvahy.
- Analýza tokových ukazatelů. Tato analýza se zaměřuje na náklady, výnosy, zisk a cash flow. Vhodné je zde opět použití horizontální a vertikální analýzy.
- Analýza rozdílových ukazatelů. Při této analýze se využívá ukazatel, kterým je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů. Zde se jedná o ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti apod.
- Analýza soustav ukazatelů. Soustavy poměrových ukazatelů formují v podstatě zjednodušený model, jeho úkolem je vysvětlit, jak změna jednoho či více ukazatelů ovlivní celé hospodaření podniku (Knápková, 2013).

2.8.1 Analýza poměrovými ukazateli

Podstatou poměrových ukazatelů je dávat do vzájemného vztahu dvě položky. Tyto položky jsou čerpány především z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Proto lze vytvořit velké množství různých ukazatelů. Mezi základní poměrové ukazatele se však řadí ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Vzorce poměrových ukazatelů (viz Příloha 5).

2.8.1.1 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku uskutečňovat své krátkodobé závazky. Pojetí likvidita se využívá se vztahu k likviditě podniku a majetku. Představuje vlastnost určité složky majetku co nejrychleji a bez značných ztrát hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Pokud se podnik vyznačuje nedostatkem likvidity, tento stav může vést k platební neschopnosti a k bankrotu.

Zpravidla se využívají 3 základní ukazatelé likvidity:

- okamžitá likvidita,
- pohotová likvidita,
- běžná likvidita.

1. Okamžitá likvidita

Okamžitou likviditou se rozumí likvidita 1. stupně, do které vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Pod pojmem finanční majetek si lze představit peníze na běžném účtu či v pokladně. Pro Českou republiku bývá doporučovaná hodnota okamžité likvidity v rozmezí od 0,6 do 1,1 (viz vzorec 2.1, Příloha 5).

2. Pohotová likvidita

Jedná se o likviditu 2. stupně udávající schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Vyšší hodnota tohoto ukazatele bude výhodnější pro věřitele, naopak nevýhodná pro podnik a akcionáře (viz vzorec 2.2, Příloha 5).

3. Běžná likvidita

Likvidita 3. stupně vyjadřuje, kolikrát jsou schopna oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky podniku. Vyšší hodnota ukazatele naznačuje způsobilost podniku zachovat si svoji platební schopnost. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5 (viz vzorec 2.3, Příloha 5).

2.8.1.2 Ukazatele rentability

Pod pojmem rentabilita si lze představit výnosnost vloženého kapitálu. Tyto ukazatele poukazují na schopnost podniku tvořit nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu.

Nejvíce jsou využívány tyto ukazatele:

- ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu,
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu,
- ROS – rentabilita tržeb.

1. Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Tento ukazatel zobrazuje, jaká je celková výnosnost kapitálu, bez přihlížení ke zdrojům financování veškerých podnikatelských činností. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot vyšších než 5 % (viz vzorec 2.4, Příloha 5).

2. Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel zobrazuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři nebo vlastníci podniku (viz vzorec 2.5, Příloha 5).

3. Rentabilita tržeb

Tento ukazatel dává do poměru výsledek hospodaření v různých podobách a tržby. Znázorňuje, jak je podnik schopen dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vyšší hodnota tohoto ukazatele představuje četnější přírůstky zisku na 1 korunu tržeb (Růčková, 2011). (viz vzorec 2.6, Příloha 5).

2.8.1.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost představuje využívání cizích zdrojů v podniku. U velkých podniků není možné financování veškerých aktiv pouze z vlastního kapitálu. Pokud podnik používá pouze vlastní kapitál, vede to ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Čím vyšší zadluženost, tím vyšší riziko na sebe podnik přebírá.

Mezi ukazatele se řadí:

- ukazatele celkové zadluženosti,
- ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu,
- ukazatele úrokového krytí.

1. Celková zadluženost

U tohoto ukazatele se pohybuje doporučená hodnota mezi 30 až 60 %. U celkové zadluženosti je však třeba přihlížet k danému odvětví a také ke schopnosti splácení úroků, plynoucích z dluhů (Knápková, 2013). (viz vzorec 2.7, Příloha 5).

2. Zadluženost vlastního kapitálu

K měření zadluženosti může být využito poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv podniku. Tento ukazatel zobrazuje výši závazků podniku, obdobně jako ukazatel celkové zadluženosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla maximálně dosahovat 80 % (Růčková, 2011). (viz vzorec 2.8, Příloha 5).

3. Úrokové krytí

Tento ukazatel naznačuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Pokud se bude výsledná hodnota tohoto ukazatele rovnat 1, pak tato situace naznačuje, že firma utvořila zisk, který je schopen splácet jen úrok. Tento ukazatel by měl proto dosahovat hodnoty, která bude vyšší než 5 (Knápková, 2013). (viz vzorec 2.9, Příloha 5).

2.8.1.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na zjišťování vázanosti jednotlivých složek kapitálu v určitých druzích aktiv a pasiv. Vyjadřují dobu obratu a počet obrátek.

Mezi ukazatele se řadí:

- doba obratu pohledávek,
- doba obratu zásob,
- doba obratu závazků,
- obrat celkových aktiv,
- obrat zásob.

1. Doba obratu pohledávek

Ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhou dobu jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Nižší hodnota tohoto ukazatele naznačuje, že dochází k dřívějšímu uhrazení faktury za zboží (Knápková, 2013). (viz vzorec 2.10, Příloha 5).

2. Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouhou dobu najdeme oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Optimální situace nastává v podniku tehdy, když je kratší doba obratu zásob a naopak vyšší obratovost zásob (viz vzorec 2.11, Příloha 5).

3. Doba obratu závazků

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele spočívá v tom, že informuje o rychlosti splacení závazků firmy. Vyžadována je nižší hodnota tohoto ukazatele, představující rychlejší splacení závazků (viz vzorec 2.12, Příloha 5).

4. Obrat celkových aktiv

U tohoto ukazatele jsou dávány do poměru tržby a celkový vložený kapitál. Lze ho také najít jako součást pyramidového rozkladu u ukazatele ROE. Tento ukazatel by se měl pohybovat na úrovni hodnoty 1 (Růčková, 2011). (viz vzorec 2.13, Příloha 5).

5. Obrat zásob

Tento ukazatel udává, kolikrát v průběhu roku jsou zásoby schopny se přeměnit v ostatní formy oběžného majetku až do okamžiku, kdy dojde k prodeji hotových výrobků a opakovaném pořízení zásob (Scholleová, 2012). (viz vzorec 2.14, Příloha 5).

2.9 SWOT analýza

K určení strategické situace firmy ve vztahu k vnitřním a vnějším podmínkám se využívá jednoduchý nástroj SWOT analýza. Informuje o silných, slabých stránkách podniku, příležitostech a ohroženích. Firma by měla podporovat silné stránky, snažit se odstraňovat ty slabé, čerpat příležitosti vyplývající z okolí, čímž je schopna dospět ke konkurenční výhodě nad jinými podniky. Je však zapotřebí značné množství informací z podniku i jeho okolí. Silné a slabé stránky je schopna firma ovlivnit, jelikož pramení z vnitřní situace firmy. Příležitosti a hrozby však vycházejí v makroprostředí, jež ohraničuje podnik a působí na něj různými faktory (Kozel, 2006)

Prostřednictvím SWOT analýzy je firma schopna komplexně vyhodnotit své fungování, identifikovat oblasti, u nichž se vyskytují problémy nebo nové možnosti pro úspěšné rozvíjení a fungování podniku. Je třeba, aby byla součástí strategického řízení firmy a z toho důvodu by ji měl každý podnik zpracovávat a její výsledky brát v úvahu při plánování strategie podniku. SWOT analýza je tedy analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.⁹

Postup při provádění SWOT analýzy se skládá ze čtyř základních kroků. Nejprve je nutné začít přípravou na uskutečnění SWOT analýzy. Poté následuje identifikace a ohodnocení silných, slabých stránek podniku a příležitostí, hrozeb, které plynou z vnějšího prostředí. Poslední fází je vytváření SWOT matice. Jakmile proběhne sestavení SWOT matice, dochází k tvorbě čtyř variant strategií.

Jedná se o:

- strategie využití – tyto strategie berou v úvahu silné stránky podniku, které využívají k posouzení příležitostí identifikovaných v externím prostředí,
- strategie hledání – jedná se o strategie, které se zaměřují na využívání příležitostí k odstranění slabých stránek podniku,
- strategie konfrontace – tyto strategie se využívají tehdy, pokud je podnik dostatečně silný na konfrontaci s ohrožením,
- strategie vyhýbání – jde o obranné strategie. Tyto strategie se zaměřují na to, aby došlo k odstranění slabých stránek podniku a zároveň k vyhnutí se ohrožení, které plyne z vnějšku.

Výše uvedené varianty strategií mohou být použity k identifikování oblastí, které jsou pro podnik kritické. Jedná se o ty oblasti, které disponují velkým počtem slabých stránek, a také rizik s vysokou úrovní. Dále mohou sloužit jako podklad k určení vize podniku nebo stanovení strategických cílů (Grasseová, 2010).

⁹ IPODNIKATEL. SWOT analýza. *Ipodnikatel.cz* [online]. ©2011. [cit.2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TES VSETÍN, S. R. O.

TES VSETÍN, se řadí mezi špičkové výrobce elektrických strojů, generátorů, pohonů a komponentů. Vlastní výrobní areál o rozloze 100 000 metrů čtverečních s rozměrným výrobním parkem. Se svými 800 zaměstnanci patří mezi významné zaměstnavatele v regionu. Zákazníky společnosti jsou významní světoví producenti z oboru energetiky a elektrotechniky. Export firmy činí přibližně 70 % a to nejen do zemí EU, ale také do Ruska, Thajska a USA. Od roku 2008 byla společnosti vlastněna středoevropskou investiční skupinou Penta, která snížila její provozní náklady a úspěšně expandovala s výrobky TESU na nové trhy.¹⁰

V roce 2011 se však investorem TESU stává Advent International. Do investice v roce 2011 měl 90 let starý TES kvalifikovanou pracovní sílu a silnou pozici na trhu. Díky investicím se TES dále rozvíjel. Společnost posílila manažerský tým, snížila dodací lhůtu racionalizací provozu a výrobních postupů a v roce 2012 zdvojnásobila tržby za vodní generátory.¹¹

3.1 Historie společnosti

Historie této společnosti se traduje až do roku 1919 (viz Obr. 3.1), kdy Josef Sousedík poprvé otevřel elektrotechnický a strojní závod. Tento závod byl umístěn v bývalé pile stavitele Rudolfa Londina ve Vsetíně. V roce 1920 Sousedík oznámil svůj první patent na automatický spouštěč a o 7 let později vystavil slévárnu s modelárnou, kde započal provoz v nově vybudované soustružně. V této soustružně se vyráběly synchronní generátory. V roce 1934 se podnik významně rozrostl a čítal až na 200 zaměstnanců. Bohužel však na něj dopadla hospodářská krize, a podnik tak musel být převeden do vlastnictví podniku Ringhoffer-Tatra. K následujícímu rozmachu podniku dochází pod značkou MEZ Vsetín. Spousta výrobků byla exportována do SSSR. Významný zlom přišel v roce 1994, kdy byl podnik privatizován a vznikla společnost TES VSETÍN, s. r. o. V roce 1995 započala společnost expandovat do západní Evropy.

¹⁰ PENTA. Penta prodala TES Vsetín a MEZservis. *Pentainvestments.com* [online]. © 2011. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.pentainvestments.com/cz/tiskove-zpravy/2011/penta-prodala-tes-vsetin-a-mezservis.html>

¹¹ ADVENT INTERNATIONAL. TES VSETÍN GROUP. *Adventinternational.com* [online]. ©2012. [cit.2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.adventinternational.com/Review2013/sector-focus/industrial/tes-vsetin-group.shtml>

V roce 2002 začal TES vyrábět vertikální a horizontální generátory pro malé a vodní elektrárny a o 3 roky později pokračuje v exportu svých výrobků na další kontinenty. V roce 2010 se začal zabývat výrobou generátorů pro větrné elektrárny a v témže roce se stává lídrem ve výrobě generátorů pro malé a vodní elektrárny na evropském trhu. 1. srpna 2012 došlo k fúzi s firmou Mezservis. Mezservis se zabývá výrobou elektrických pohonů, zkušebních stanovišť a rozvaděčů.¹²

Obr 3.1 Historie společnosti TES VSETÍN, s. r. o.



Zdroj: TES VSETÍN, s. r. o. [online]. © 2013. [cit. 10. 01.2014]. Dostupné z: <http://www.tes.cz/>

3.2 Poslání společnosti

Výhoda společnosti tkví v její dlouholeté tradici, v neustálých inovacích a v komplexní technologii. Dále poskytuje zákazníkům perfektní servis prostřednictvím produkce výrobků přímo podle požadavků zákazníka, ať už se jedná o kusovou dodávku nebo sériovou výrobu. TES VSETÍN s. r. o. se zaměřuje na dodávání výrobků a poskytování služeb firmám, které jsou špičkami ve svém oboru. Poskytuje vysoce kvalitní výrobky i služby za přijatelnou cenu.

3.3 Politika společnosti

Vize společnosti se opírá se o 90letou zkušenost společnosti. Díky této zkušenosti TES aspiruje na pozici uznávaného partnera, a to nejen v Evropě, ale též celosvětově, který je schopen poskytnout točivé elektrické stroje, generátory a další elektrické produkty, které budou přizpůsobeny individuálním požadavkům zákazníka.

¹² TES. TES VSETÍN, s. r. o. Tes.cz[online]. © 2013. [cit.2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.tes.cz/>

Společnost dbá na to, abych jejich výroba byla bezpečná a neohrožovala zdraví nejen zaměstnanců, ale také zákazníků při následném užívání výrobků. Zabývá se nepřetržitým vyhledáváním rizik. V případě, že je riziko objeveno, musí být ihned odstraněno tak, aby se zamezilo pracovních úrazům. Zdraví zaměstnanců, zákazníků a kvalita výrobků je pro TES na prvním místě. Společnost vychází z toho, že spokojení zákazníci jsou schopni zaručit dlouhodobou prosperitu a stabilitu prostřednictvím zvyšování hodnoty společnosti pro akcionáře. Proto se také společnost při realizaci výrobků snaží spolupracovat s dodavateli, na které je spolehnutí a kteří poskytnout maximálně kvalitní součástky.

3.4 Struktura společnosti

Celá společnost je vnitřně rozdělena na celkem 3 divize:

- TEC – TES elektrické komponenty,
- TEM – TES elektrické točivé stroje,
- TED – TES elektrické pohony.

Každá divize se zaměřuje na něco jiného, což znamená, že rozdíl vyplývá z odlišné míry přidané hodnoty produktů divizí pro zákazníka. Divize produkuje buď hotové výrobky představující finální produkt, nebo se tyto produkty stávají součástí výrobku té navazující divize. Elektrické stroje jsou vyráběny díky elektrickým komponentům, které představují základ společnosti TES VSETÍN, s. r. o. Výhodou uspořádání divizí je rychlost a přizpůsobení požadavkům zákazníků.

3.4.1 Produkce divize TED

Zkratka TED značí TES ELECTRIC DRIVERS – elektrické pohony. Tato divize se zaměřuje na:

- zkoušení vozidel, traktorů, autobusů, motorů a převodovek,
- výrobu jednoúčelových strojů,
- elektrické pohony.

Tato divize vznikla v roce 2012 díky začlenění dřívější společnosti MEZSERVIS s. r. o. do společnosti TES VSETÍN s. r.o. Divize tak navázala na tradiční výrobu pohonů a zkušebních stanišť, která započala ve společnosti MEZ Vsetín.

Zkušební techniky ve firmě TES vycházejí z dlouholeté praxe. Testování se zaměřuje na spalovací motory, elektrické točivé stroje, čerpadla, kompresory i celá vozidla. Vozidlová zkušebna je stanovena pro výrobce vozidel, velké servisní organizace, výzkumné a vývojové ústavy. Pro dlouhodobé zkoušky v automobilovém průmyslu jsou stanoveny zkušební vznětových i zážehových motorů, které umožňují realizaci zkoušek té nejvyšší kvality.

Dále se divize TED zaměřuje na elektrické pohony a na aplikaci zařízení v provozech automobilového, strojírenského, energetického a potravinářského průmyslu. Elektrické pohony se nejčastěji používají u jednomotorových a vícemotorových pracovních strojů a technologických linek. Řešení zahrnuje zpracování projektu, tvorbu software, dodávku elektrických zařízení a jejich instalaci podle přání zákazníka. Divize TED se zabývá výrobou výrobních linek a jednoúčelových strojů podle specifických požadavků klienta.

3.4.2 Produkce divize TEM

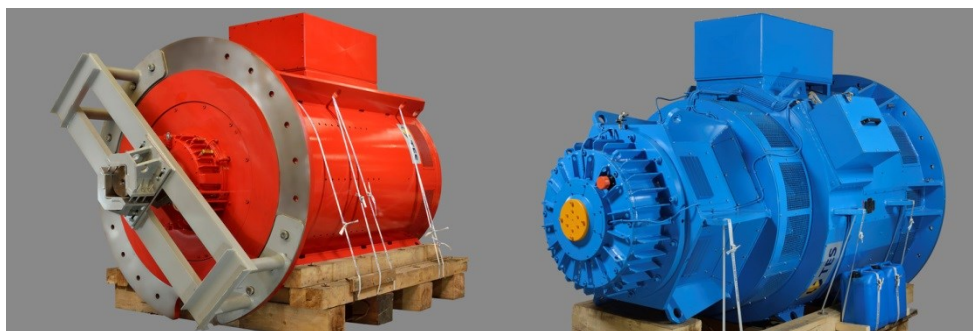
Zkratka TEM znamená TES ELECTRICS MACHINES – elektrické stroje. Tato divize se zabývá výrobou:

- generátorů synchronních a asynchronních,
- motorů synchronních a asynchronních,
- zvedacích stolů.

Mezi nejprodávanější produkty divize TEM patří synchronní generátory (viz Obr. 3.2), které jsou vhodné pro všechny typy turbín s výkony do 20 000 kVA. Při výrobě každého kusu probíhá kontrola kvality. Tým se neustále zaměřuje na vývoj elektrických točivých strojů, což umožňuje nabízení vysoce kvalitních generátorů s dlouhou dobou životnosti. Generátory synchronní jsou trojího druhu. Jedná se o generátory pro malé vodní elektrárny, které jsou charakteristickou svou mohutnou konstrukcí s perfektními parametry a skvělou účinností. Dále jsou to větrné generátory a generátory pro lodní dopravu, které jsou určeny především pro tankery, zásobovací lodě a trajekty. Asynchronní generátory jsou potom vhodné pro všechny typy turbín s výkonem do 1,5 megawattů. Motory synchronní se nejvíce využívají

v lodním průmyslu a jsou určené pro pohon horských lanovek. Zvedací stoly jsou pak určeny pro potřeby zkušeben.¹³

Obr. 3.2 Synchronní generátory divize TEM



Zdroj: TES VSETÍN, s. r. o. [online]. © 2013. [cit. 10.01.2014]. Dostupné z: <http://www.tes.cz/>

3.4.3 Produkce divize TEC

TEC označuje TES ELECTRIC COMPONENTS – elektrické komponenty. Divize TEC se zabývá výrobou komponentů, mezi něž se řadí:

- kostry, štíty a hřídele,
- elektrolechy,
- cívky a navíjení,
- kompletní elektrické stroje.

Podle výkresové dokumentace a požadavků zákazníka jsou vyráběny díly motorů, generátorů a dalších součástí. Tato divize se zaměřuje na svařování a opracování strojních součástí z konstrukční oceli, obrábění odlitků. Lisovna TESU se zabývá produkcí malých i velkých sérií elektrolechů, které jsou využívány ve strojích pracujících v nejnáročnějších průmyslových aplikacích. Pokud je požadavkem zákazníka kompletní elektrický stroj, zabezpečuje jej divize TEC na základě technické dokumentace zákazníka. Veškeré fáze výroby jsou zabezpečovány vlastní výrobní technologií.

¹³ TES. TES VSETÍN, s. r. o. Tes.cz[online]. ©2013. [cit.2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.tes.cz/>

3.4 Péče o zaměstnance ve společnosti

Tes zaměstnává 800 zaměstnanců. Je tedy významným zaměstnavatelem ve městě Vsetín. Společnost pečuje o své zaměstnance a to tak, že se snaží, aby pracovní prostředí bylo pro zaměstnance příjemné a ve firmě pracovalo maximum spokojených zaměstnanců. Pro své zaměstnance připravuje a organizuje různé mimopracovní společenské a sportovní akce. Vydává pro zaměstnance i firemní časopis. Společnost si váží jakýchkoliv dobrých nápadů zaměstnanců nebo návrhů, které vedou k jejímu zlepšení. V neposlední řadě výrazně podporuje zvyšování kvalifikace. Ve společnosti fungují i tzv. produktové týmy, v nichž jsou všichni členové odpovědní za kompletní výrobek (TES VSETÍN, s. r. o., 2013).

4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU TES VSETÍN, S. R. O.

V této praktické části bude nejprve zjišťován pohled zákazníků na konkurenceschopnost podniku TES VSETÍN, s. r. o. v porovnání s jinými konkurenty, působícími v obdobném oboru podnikání, prostřednictvím dotazníkového šetření. Dále bude provedena aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti, které byly popsány v teoretické části diplomové práce. Jedná se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu.

4.1 Dotazníkové šetření

K lepšímu posouzení konkurenceschopnosti podniku byl vytvořen krátký dotazník, který měl zjistit pohled zákazníků na firmu TES VSETÍN, s. r. o. v porovnání s jinými konkurenty. Pro výběr zákazníků bylo zvoleno geografické hledisko segmentace - Evropa. Konkrétně se jednalo o všechny výrobce hydro turbín, vyžadujících ke své práci hydrogenerátory. Velká většina z nich jsou současní zákazníci firmy TES, zbývající jsou potenciální zákazníci, kteří se do budoucna rozhodli s touto firmou obchodovat. Za podpory obchodníků společnosti TES byly dotazníky předkládány při návštěvách zákazníků.

Vzhledem ke zdlouhavému získávání odpovědí, jelikož se jednalo o zahraniční zákazníky, probíhal sběr dat přes 3 měsíce (viz Obr. 4.1). Celkem poskytlo svoji odpověď 15 zákazníků z celkového počtu 20 oslovených zákazníků. Dotazník byl sestaven v anglickém jazyce. Diplomová práce obsahuje české znění dotazníku. Dotazník obsahuje otevřené otázky (viz Příloha 1). Na úvod byli zákazníci seznámeni s účelem sběru dat.

Obr. 4.1 Ganttův diagram – dotazníkové šetření

Název úkolu	Datum zahájení	Datum ukončení	Listopad 2013				Prosinec 2013	Leden 2014	Únor 2014	Březen 2014						
			27.11	28.11	29.11	30.11	1.12-31.12	1.1-31.1	1.2-28.2	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3
Vytvoření dotazníku	27.11.2013	29.11.2013	3 dny													
Výtisk dotazníků	30.11.2013	30.11.2013				1 den										
Sběr požadovaných dat	1.12.2013	28.2.2014					90 dní									
Vyhodnocení dotazníků	1.3.2014	7.3.2014								7 dní						

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Vyhodnocení dotazníku

První z otázek, na kterou byli zákazníci dotazováni, se týkala kritérií stěžejních při rozhodování o nákupu hydrogenerátorů od určitého výrobce. Zákazníci měli uvést 4 kritéria. Zákazníci uvedli, že mezi 4 nejdůležitější kritéria se řadí: cena a platební podmínky, účinnost generátorů, dodací lhůta, zkušenosti zákazníka s dodavatelem - značka.

U otázky č. 2 měli zákazníci uvést jakou důležitost (váhu) v procentech přiřadí kritériím, které považují za nejdůležitější v otázce č. 1. Měli rozdělit mezi tyto kritéria libovolně 100 %. Pro větší přehlednost je níže uveden názorný příklad odpovědí na otázku č. 1 a 2 (viz Tab. 4.1).

Tab. 4.1 Kritéria výběru dodavatele a podíl vlivu při rozhodování o nákupu

Zákazník č. 1	
Kritérium výběru	Podíl vlivu při rozhodování o nákupu (Celkem rozdělit 100 %)
Cena a platební podmínky	40 %
Účinnost generátoru	30 %
Dodací lhůta	5 %
Zkušenosti zákazníka s dodavatelem - značka	25 %

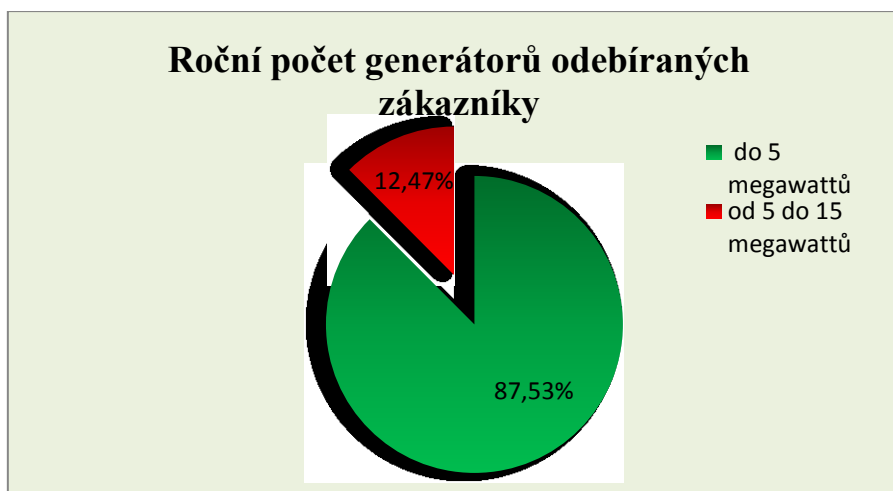
Zdroj: vlastní zpracování

K tomu, aby mohl být vytvořen seznam konkurenčních dodavatelů společnosti TES VSETÍN s. r. o. a bylo možno podnik porovnávat s ostatními firmami, měli zákazníci v otázce č. 3 uvést seznam všech svých dodavatelů hydrogenerátorů.

U otázky č. 4 měli zákazníci jmenovitě popsat, kteří jejich konkrétní dodavatelé plní jednotlivá kritéria nejlépe. Zákazníci mohli uvádět i více dodavatelů. Odpovědi zákazníků (viz Příloha 2).

K provedení bodového ohodnocení každého z dodavatelů bylo nezbytnou podmínkou nalezení odpovědi na otázku, jaké činí roční odebírané množství hydrogenerátorů v kusech jednotlivými zákazníky. Pro potřeby firmy byly otázky rozděleny na odebírané množství do 5 megawattů a množství od 5 megawattů do 15 megawattů. Z průzkumu vyplynulo, že největší prodávané množství generátorů činí do 5 megawattů 288 ks a to z celkového množství 329 ks, což představuje 87,53 %. Zbývající množství generátorů a to 41 ks činí 12,47 % (viz Graf 4.1).

Graf. 4.1 Roční počet generátorů odebíraných zákazníky



Zdroj: vlastní zpracování

Po zjištění počtu generátorů ročně odebíraných zákazníky bylo provedeno bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů na trhu u každého kritéria a následně zjištěno, který z dodavatelů si na trhu v rámci ceny, účinnosti, dodacích podmínek a značky stojí nejlépe. Dále byla u jednotlivých kritérií zjišťována pozice společnosti TES VSETÍN, s. r. o. oproti jiným konkurenčním dodavatelům hydrogenerátorů

Způsob výpočtu byl proveden následujícím způsobem:

1. Nejprve bylo dotazníkovou formou zjištěno, jakou důležitost v procentech přiřkládají jednotlivým kritériím zákazníci, neboli do jaké míry ovlivňuje každé kritérium výběr konkrétního dodavatele. Tyto údaje byly uváděny v procentech.
2. Dále bylo potřeba, aby zákazníci uvedli u každého kritéria nejlepšího dodavatele. Zákazníci mohli uvést i více jmen. Následně bylo zjištěno, jaké roční množství generátorů v kusech odebírá každý zákazník.
3. Pro zjištění celkového počtu bodů u každého kritéria byl proveden výpočet - podíl vlivu při rozhodování u každého kritéria krát celkové roční množství kusů generátorů, které odebírají jednotliví zákazníci.

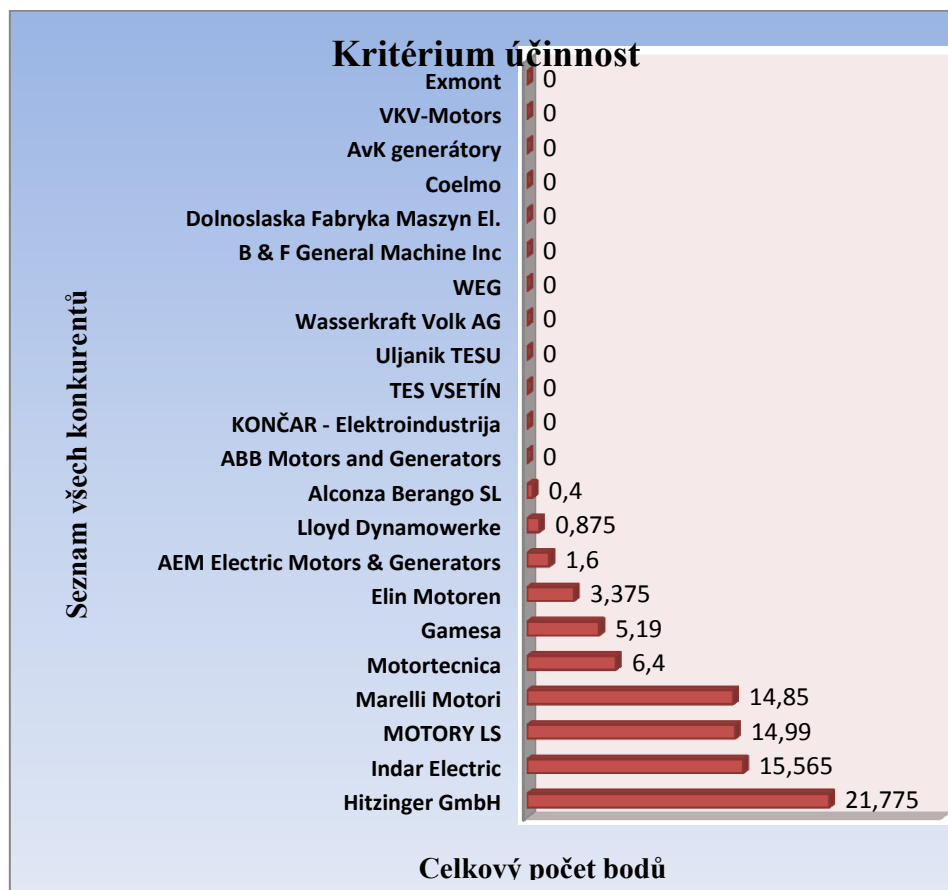
Pokud zákazník odpověděl, že např. u kritéria cena, plní jeho požadavky nejlépe dva dodavatelé, byly body rozděleny mezi toto množství dodavatelů. Z výsledného přiřazení bodů poté byly sestaveny grafy znázorňující postavení jednotlivých dodavatelů a především společnosti TES v rámci účinnosti, ceny, dodacích podmínek a značky zahrnující kvalitu, vlivnost, ochotu při komunikaci a zkušenosti zákazníka s dodavatelem. Veškeré odpovědi zákazníků a provedené bodové ohodnocení konkurenčních dodavatelů i podniku TES (viz Příloha 2).

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že společnost TES VSETÍN s. r. o. není schopna jednotlivým dodavatelům generátorů konkurovat v kritériu účinnost. Účinnost generátorů společnosti je na velmi špatné úrovni. Účinnost generátoru určuje procento z mechanické energie, které je generátorem převedeno na energii elektrickou. Mezi konkurenčními generátory se mohou pohybovat rozdíly kolem 1 %. To procento, které není převedeno na energii elektrickou, se mění v teplo.

Například u 10 megawattových generátorů pokud je jejich účinnost 100 %, získá firma z výroby elektřiny za hodinu 40 000 korun. Pokud je však účinnost pouze 96,5 % dosáhne zisku pouhých 38 600 korun, což představuje ušlý zisk 1 400 korun za hodinu. Za 24 hodin tak firma přijde o 33 600 korun. Za rok se tato částka vyšplhá až přes 12 milionů korun a pokud je životnost generátorů 6 let firma přijde o 73 milionů korun. Přitom pořizovací cena generátorů se pohybuje okolo 10 milionů korun. Tudíž špatná účinnost generátorů má

významné ekonomické dopady pro zákazníka a proto je velmi důležitým kritériem (viz Graf 4.2).

Graf: 4.2 Kritérium účinnost

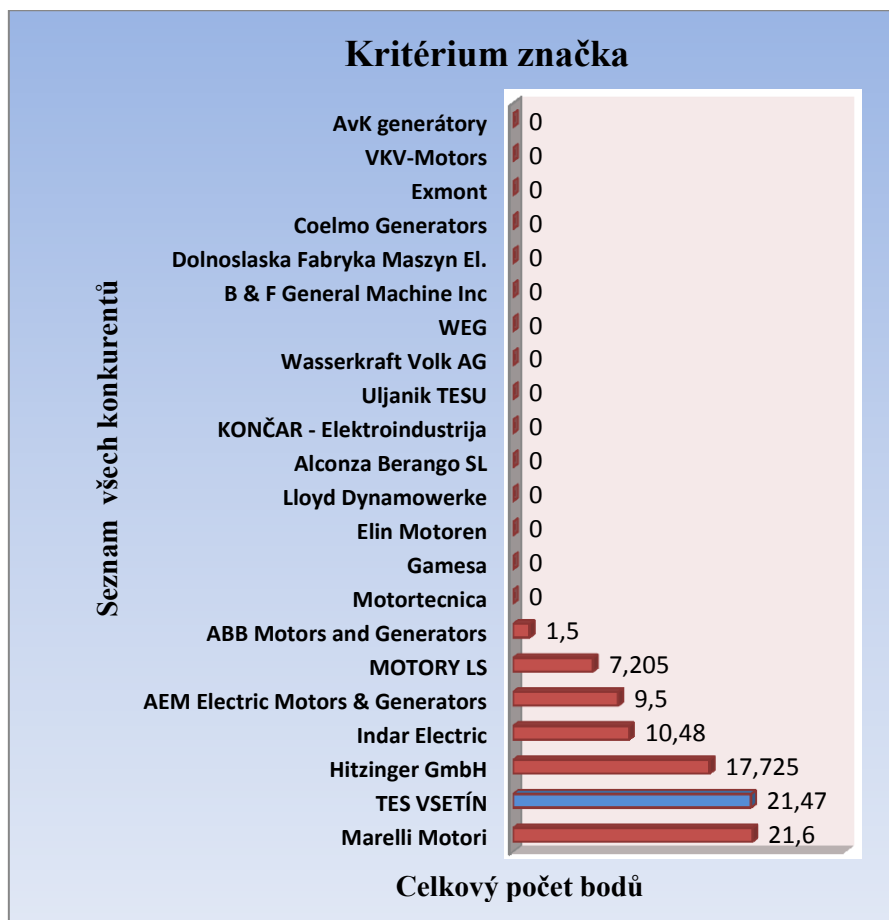


Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým kritériem se zákazníkům jeví značka. Pod pojmem značka byla začleněna zkušenost zákazníka s dodavatelem, kvalita, vřídlost, ochota při komunikaci a rychlost řešení problémů. Často totiž platí, že rychlost vyřešení technických problémů je přímo úměrná době, po kterou nemůže být elektrárna provozována a tudíž i ušlému zisku z výroby elektřiny.

Co se týče kritéria značka, společnost TES VSETÍN se umístila hned na druhém místě s celkovým počtem bodů 21,47. Na první pozici se umístila společnost Marelli Motori se svými 21,6 body. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost TES si stojí na velice dobré úrovni a je schopna konkurovat i takovým gigantům jako je Hitzinger GmbH nebo Indar Electric, které se řadí mezi špičkové výrobce hydrogenerátorů (viz Graf 4.3).

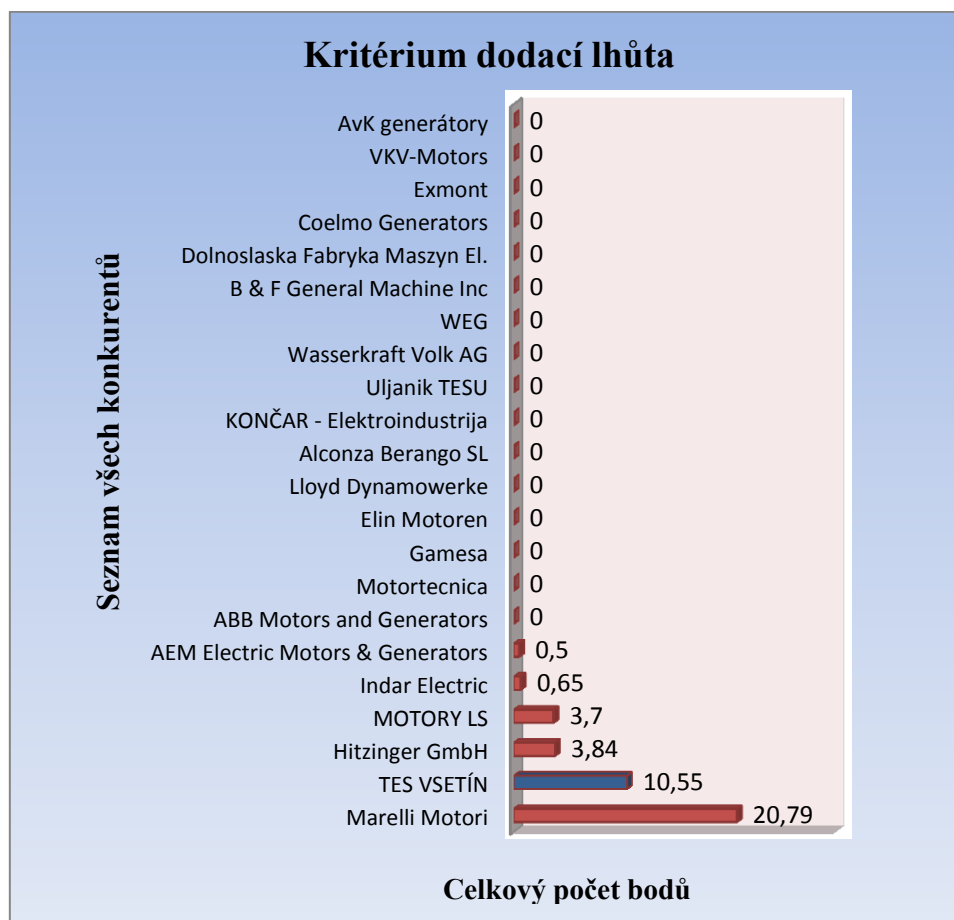
Graf 4.3 Kritérium značka



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče kritéria dodací lhůta společnost TES VSETÍN s. r. o. se opět umístila na druhém místě se svými 10,55 body. Za sebou ponechala všech 21 konkurentů. Ve srovnání s prvním místem však značně zaostává (viz Graf 4.4). Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že dodací lhůta rozhoduje spíše u zákazníků z Itálie a Rakouska, kdežto u zákazníků ze Skandinávie nehraje klíčovou roli. Vyšlo najevo, že tento rozdíl je dán způsobem plánování výstavby vodních elektráren v různých zemích, které se odvíjí od dotační politiky dané země. Itálie a Rakousko vypisují dotační programy na jeden rok dopředu, takže celé plánování a realizace projektů může být zahájeno max. 12 měsíců před uvedením elektrárny do provozu. Ve Skandinávii jsou dotační programy definovány několik let dopředu, tudíž plánování a realizace projektu může být plánována s větším předstihem a dokáže zohlednit rozdílnost dodacích lhůt různých konkurentů.

Graf 4.4 Kritérium dodací lhůta

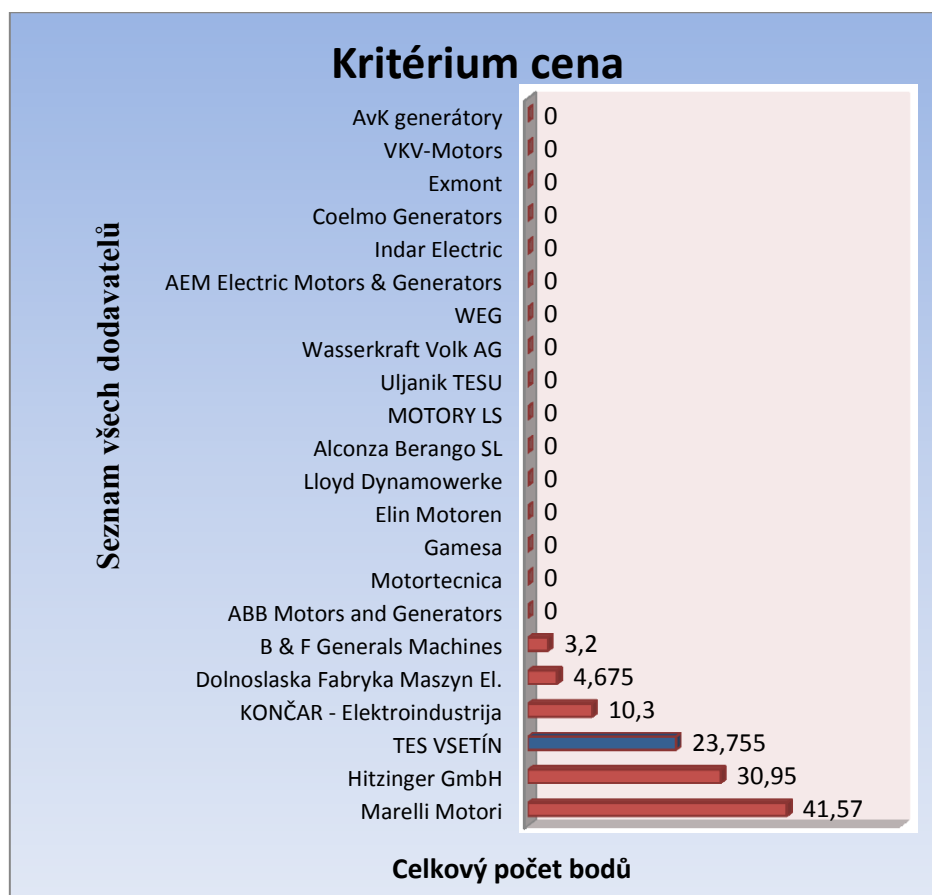


Zdroj: vlastní zpracování

U kritéria cena se společnost TES VSETÍN s. r. o. umístila na třetím místě. Se svými 23,755 body je schopna konkurovat dalším devatenácti výrobcům generátorů. Ve srovnání s prvním místem, na kterém se umístila společnost Marelli Motori, však opět zaostává a je zde prostor pro zlepšení (viz Graf 4.5).

Výsledné rozhodnutí zákazníka o výběru dodavatele generátorů, vždy nakonec ovlivní souhrn 4 výše uvedených faktorů. Není proto důležité vynikat v každém z nich najednou, ale být nejlepší při zhodnocení vlivu těchto faktorů na objem finančních prostředků, které zákazník vydělá, při použití generátoru od toho či onoho dodavatele.

Graf 4.5 Kritérium cena

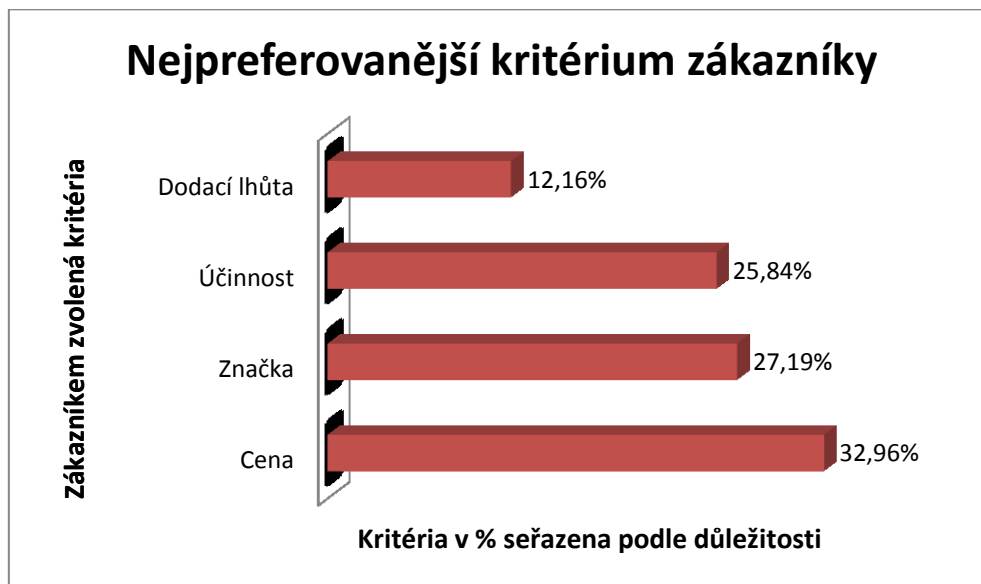


Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, kterému ze čtyř z uvedených kritérií přikládají zákazníci největší význam. Při výpočtu byl zohledněn celkový počet odebíraných kusů u každého zákazníka a váha v procentech, kterou zákazníci přikládají každému z kritérií. Veškeré podrobné výpočty (viz Příloha 3). Z výpočtu bylo zjištěno, že mezi jedno z nejdůležitějších kritérií, kterému zákazníci přikládají význam, patří cena (32,96 %). Co se týče kritéria značka (27,19 %) a účinnosti (25,84 %), jejich hodnota se pomalu přibližuje kritériu cena. Pokud bychom sečetli tyto dvě kritéria, výsledná hodnota těchto kritérií převyší cenu. Oproti ceně se dodací lhůta (12,16 %) nejvíce až tak důležitá (viz Graf 4.6). Z toho tedy vyplývá, že pokud bude dodavatel dosahovat vynikajících výsledků v oblasti kvality (značky) a účinnosti, může zvyšovat ceny svých výrobků a stále bude mít dostatečný zájem a objednávky ze strany trhu. Co se týče společnosti TES VSETÍN s. r. o. dosahuje v oblasti ceny i značky velice dobrých výsledků oproti konkurenci. Jak se však ukázalo, kritérium účinnost je také velice důležité a jelikož

TES v tomto kritériu dosáhl nulového počtu bodů, doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti bude směřovat právě k tomuto kritériu.

Graf 4.6 Kritéria v % seřazena podle důležitosti u zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Prostřednictvím dotazníku bylo osloveno 20 zákazníků, odpovědi byly získány od 15 zákazníků. Zákazníci byli vybíráni podle toho, že se jedná o současné a potenciální zákazníky firmy TES, kteří se řadí mezi světové producenty v oblasti energetiky, vyrábějící hydro turbíny, k čemuž potřebují hydrogenerátory. Jedná se o zákazníky z celé Evropy. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zákazníci považují za nejdůležitější kritéria při rozhodování o tom, jakého dodavatele generátorů si zvolí – cenu, účinnost, dodací lhůtu a značku, která zahrnuje kvalitu, ochotu při komunikaci a zkušenosti zákazníka s dodavatelem. Pomocí statistických charakteristik bylo zjištěno, že z těchto 4 kritérií zákazníci přikládají největší význam přiměřené ceně, naopak nejmenší význam dodací lhůtě. Společnost TES VSETÍN, s. r. o. si v porovnání s ostatními konkurenčními dodavateli generátorů stojí velmi dobře, především v kritériu cena a značka. V kritériu cena se umístila na 3. místě, v kritériu značka dokonce na druhém místě z celkového počtu 21 konkurenčních dodavatelů generátorů. Společnost si stojí dobře i v kritériu dodací lhůta, kde se umístila na 2. místě z celkového pořadí, nicméně tomuto kritériu zákazníci nepřikládají tak velkou váhu, jako právě ceně nebo

značce. Společnost je tedy schopna konkurovat ostatním dodavatelům generátorů právě v těchto třech kritériích. Z dotazníkového průzkumu dále vyplynulo, že nejhůře si stojí společnost TES v kritériu účinnost, které určuje procento z mechanické energie, které je generátorem převedeno na energii elektrickou. Jelikož TES VSETÍN, s. r. o. dosáhl v tomto kritériu nulového počtu bodů, společnost není schopna ostatním dodavatelům generátorů konkurovat právě v tomto kritériu a výrazně za nimi zaostává. Z toho důvodu bude právě doporučení v diplomové práci směřovat k tomuto kritérii a návrhům ke zlepšení.

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato metoda je zaměřena na to, že jsou k jednotlivým prvkům Porterova modelu zformulována kritéria. Aspekt konkurenčního prostředí odráží právě tyto kritéria, která jsou obodována na základě odhadů expertů. Tito experti určí hodnoty jednotlivých kritérií podle znalostí o daném odvětví. Rozpětí bodů se pohybuje od 1 - 9, přičemž jsou krajní hodnoty u každého kritéria vysvětleny v tabulce (viz Příloha 4). V této diplomové práci je Porterova analýza zaměřena také na vývojové trendy do budoucna. Tým expertů posuzuje současný rok (2014) a budoucnost (rok 2016). Hodnoty jednotlivých kritérií pro rok 2013 i budoucnost 2016 jsou sečteny a následně zjišťováno, jakého počtu bodů podnik dosahuje u každého prvku Porterova modelu z maximálního možného počtu bodů. Vypočítány jsou taktéž průměrné hodnoty. Ze zjištěného bodového ohodnocení jednotlivých kritérií jsou vytvořeny paprskové grafy (Keřkovský, 2006).

4.2.1 Rivalita mezi konkurenty v rámci odvětví

Jelikož export podniku činí přes 70 % a směřuje do zahraničí, najdeme jednak zákazníky, tak i hlavní konkurenty právě tam. Podnik TES tudíž nemá konkurenty v České republice, ale v zahraničí. Mezi 2 největší konkurenty TESU se řadí Marelli Motori a Hitzinger GmbH. Společnost Marelli Motori byla založena v roce 1981. Řadí se mezi přední dodavatele generátorů a elektromotorů. Sídlo společnosti najdeme v Itálii, společnost má však celou řadu poboček např. ve Velké Británii, Německu, USA, Malajsii, Jižní Africe. Obsluhuje tudíž široké množství zákazníků po celém světě. Druhým největším konkurentem je společnost Hitzinger s více než 60letou zkušeností. Jedná se o předního dodavatele generátorů, motorgenerátorů a transformátorů. Sídlo společnosti se nachází v Linci, přes 80 % jejího

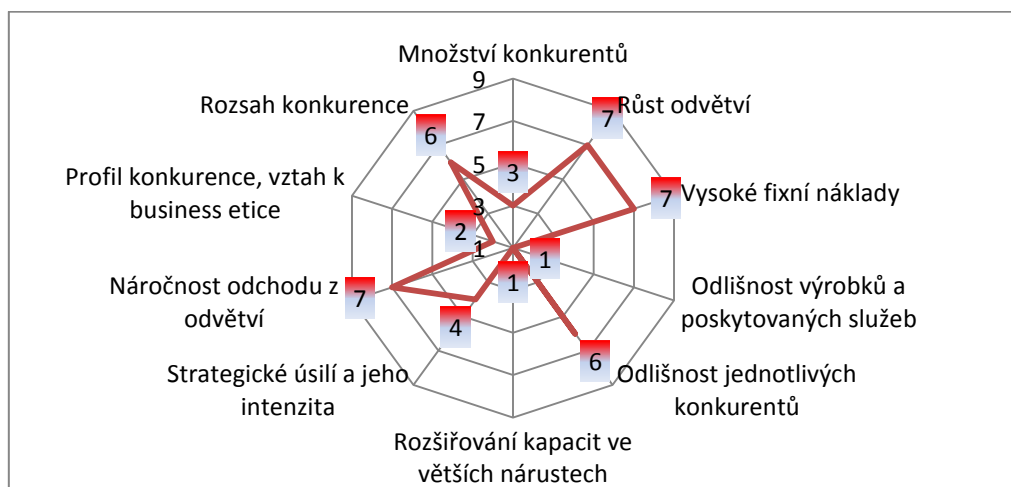
exportu směřuje do zahraničí, zaměstnává 250 lidí a její obrat dosahoval v roce 2012 45 milionů Eur.

Odchod z odvětví zabývajícího se výrobou elektrických strojů není snadný a náklady odchodu jsou vysoké. Náklady mají podobu především dlouhodobých uzavřených smluv. Diferenciace konkurentů v rámci odvětví je vysoká, jelikož jednotliví konkurenti se liší především svými strategiemi, které využívají k získávání zákazníka, zemí původu, silou a různými přístupy ke konkurenčnímu boji.

V rámci konkurenčního boje hraje důležitou roli také kvalita nabízených generátorů. Nedostatečná kvalita se projevuje v podobě technických poruch a vad, které mají významné ekonomické dopady. Jak uvádí v bodovém ohodnocení podnik TES, vztah s ostatními konkurenty má prozatím gentlemskou formu, do budoucna se však domnívá, že bude sílit spíše gangsterská forma.

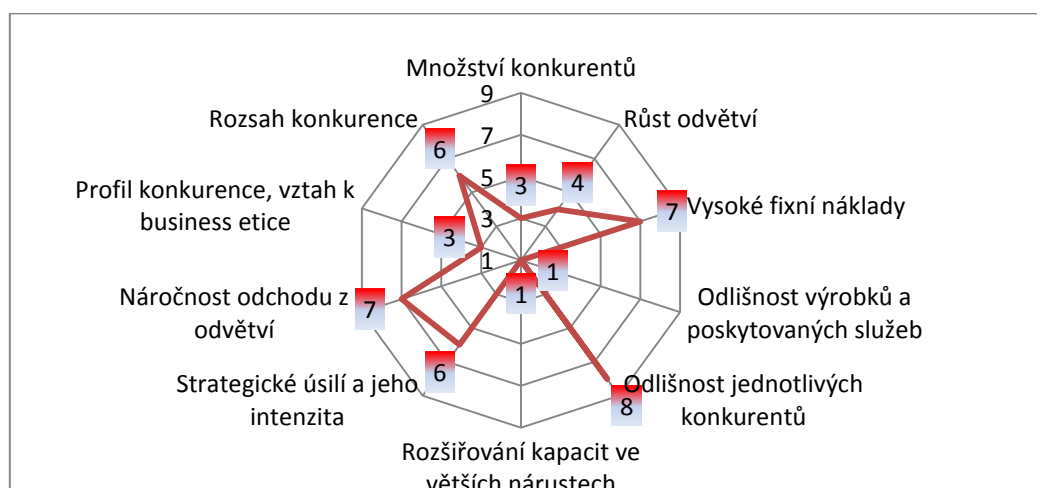
Jak naznačují paprskové grafy (viz Graf 4.7 a Graf 4.8), změny do budoucna by se měly týkat především tří hledisek. Podle podniku TES bude intenzita strategického úsilí do budoucna sílit. Stále větší množství konkurentů se bude systematicky zaměřovat na to, aby dosáhli co největšího úspěchu ve svém oboru, a konkurenční rivalita bude velmi vysoká. Dále se bude zvětšovat odlišnost jednotlivých konkurentů především v oblasti využívaných strategií. Poslední změna by se měla týkat růstu odvětví. Podle TESU by se do budoucna měla nadále zvyšovat poptávka po výrobcích a službách v odvětví.

Graf 4.7 Soupeření mezi konkurenty v rámci odvětví pro rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8 Soupeření mezi konkurenty v rámci odvětví , pohled do budoucna - rok 2016

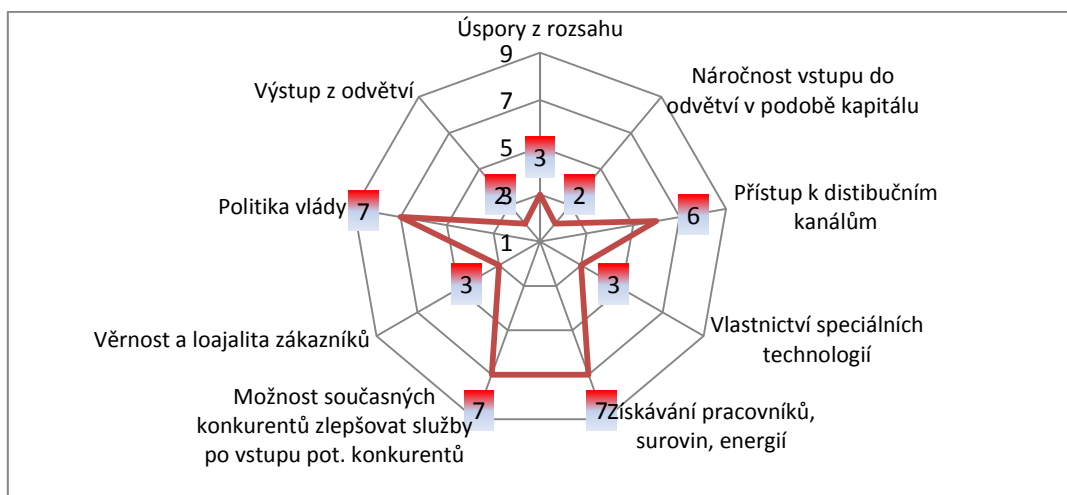


Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Bariéry při vstupu do odvětví

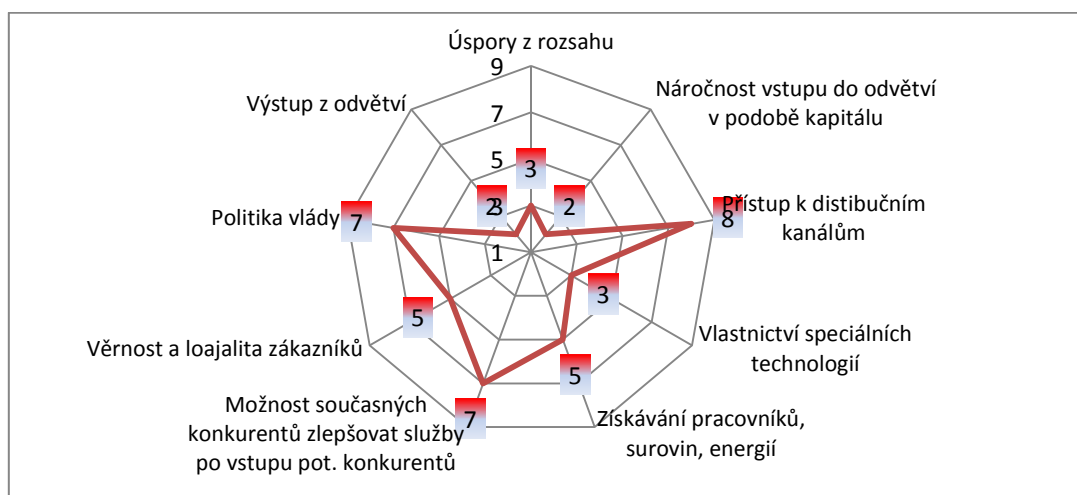
Podnik TES se přílivu nových konkurentů, až tak neobává, především v rámci České republiky. Je to dáno tím, že náročnost vstupu do odvětví v podobě kapitálu je příliš vysoká, roli zde hraje také riziko podnikání. Podnik potřebuje k výrobě elektrických strojů – generátorů, vlastnit speciální technologie a know how. Proti potenciálním novým konkurentům, ať už v České republice nebo zahraničí, v současné době stojí také to, že výrobky a služby hlavních konkurentů se velmi odlišují a zákazníci jsou tudíž k podniku loajální a to představuje jeden z důvodů, proč je vstup do odvětví obtížnější. Také výstup nových firem z odvětví výroby elektrických strojů – generátorů je velmi obtížný. Pro konkurenty v České republice by však mohl hrát pro ten fakt, že vláda je nakloněna vstupům do odvětví pozitivně a je ochotna podporovat podniky v podobě dotací. Podnik se do budoucna může spíše obávat nárůstu zahraničních konkurentů, zejména v takových vyspělých zemích jako je např. Německo nebo Rakousko. Jak uvádějí paprskové grafy (viz Graf 4.9 a 4.10) tým expertů očekává především změnu v méně obtížnějším přístupu k distribučním kanálům, naopak přístup k surovinám, pracovní síle a energiím by měl být o něco nesnadnější. Problémem by do budoucna mohlo být také to, že pokud by narůstal počet konkurentů a zákazníci měli tudíž daleko větší výběr, mohlo by dojít ke ztrátě loajálních zákazníků.

Graf 4.9 Bariéry při vstupu do odvětví pro rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10 Bariéry při vstupu do odvětví pro rok 2016



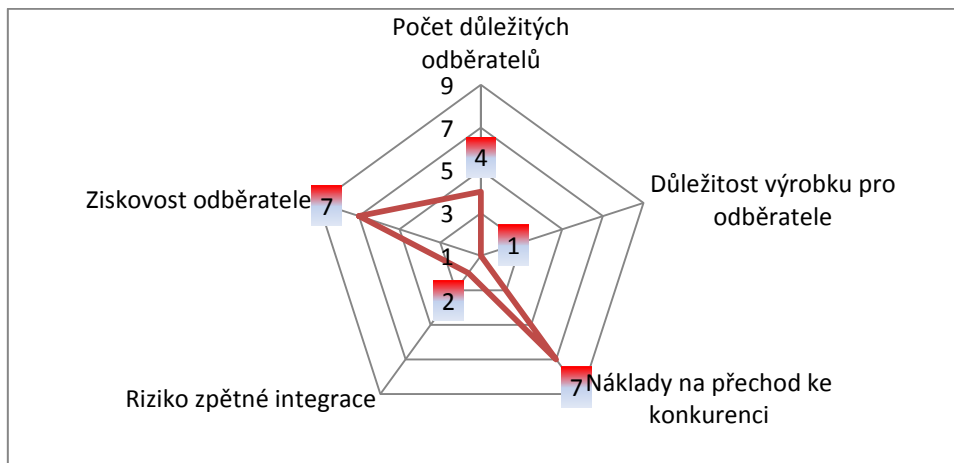
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Podnik TES disponuje spíše větším počtem drobných zákazníků, kteří se však významně podílejí na obratu podniku. Vyjednávací síla zákazníků se řadí tudíž mezi vyšší a jak uvádí tým expertů, do budoucna by se tato situace neměla měnit. Je to dáno také tím, že v odvětví výroby elektrických strojů jsou nízké náklady na to, aby zákazník mohl přejít ke konkurenci. Na druhou stranu je zákazník v tomto odvětví ziskový, tudíž může být při vyjednávání ceny velkorysejší. Co se týče podílu na výdajích zákazníka, výrobek je pro zákazníka velice důležitý. Problémem pro samotného zákazníka může být, že nemá možnost v tomto odvětví

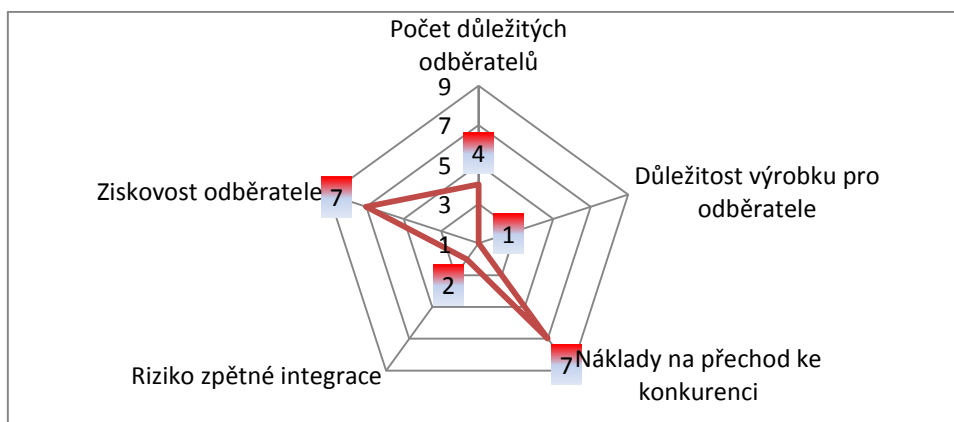
lehce začít podnikat nebo se zásobovat sám a je závislý tudíž na dodavatelích. Podle týmu expertů by se situace v roce 2014 měla vyvíjet stejně jako v roce 2016 (viz Graf 4.11 a 4.12).

Graf 4.11 Vyjednávací síla zákazníka pro rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.12 Vyjednávací síla zákazníků do budoucna pro rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování

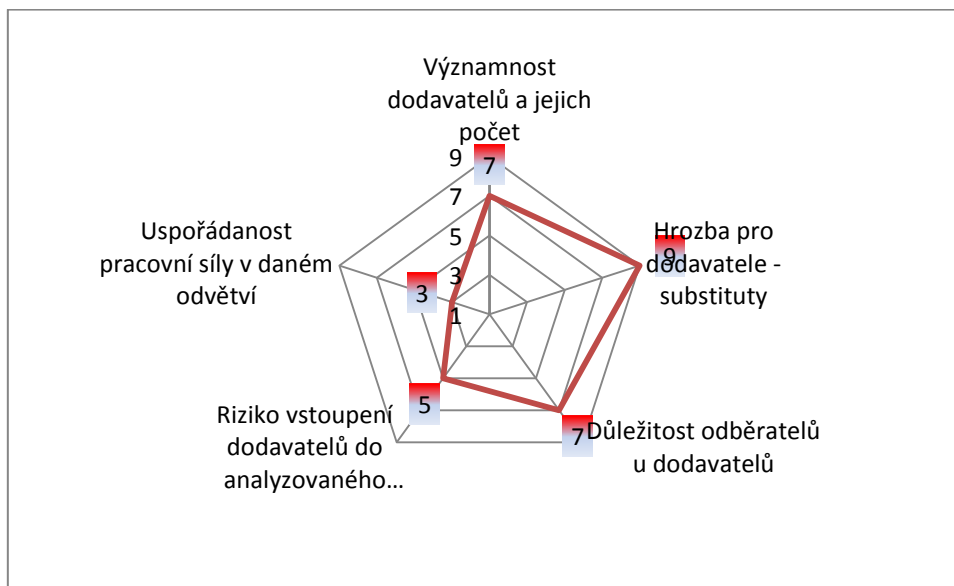
4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele podniku TES se řadí čtyři rozlišné skupiny dodavatelů. Jedná se o dodavatele cívek, ložisek, trafoplechů a hřídelí. Jedním z významných dodavatelů dodávající firmě TES cívky je německá společnost PARTZSCH působící od roku 1993. Dále firma TES potřebuje ke své výrobě hřídele, které odebírá od společnosti Dener Trading, sídlící ve Frýdlantu nad Ostravicí, což je česká firma bez jakéhokoliv zahraničního kapitálu. Další

českou firmou dodávající ložiska je Bene Trade sídlící ve Vsetíně, jejíž pobočky najdeme v Brně a v Praze. A v neposlední řadě jsou pro výrobu důležité trafoplechy, jejichž dodavateli je společnost Erdemir v Rumunsku nebo CD Walzholz v Německu.

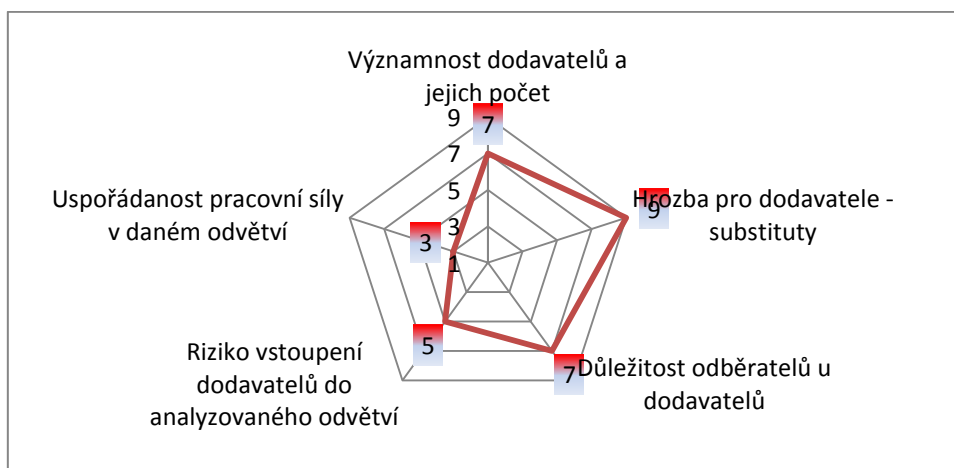
Jak uvádí společnost TES, počet jejich dodavatelů je spíše menší a význam odběratelů pro dodavatele je malý. Z čehož tedy vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je velká, což naznačuje i to, že hrozba, že dodavatelé vstoupí do analyzovaného odvětví, je vysoce pravděpodobná. Společnost TES se domnívá, že v následujících letech bude její významnost u dodavatelů stejná jako v současném roce (viz Graf 4.13 a 4.14).

Graf 4.13 Vyjednávací síla dodavatelů pro rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.14 Vyjednávací síla dodavatelů pro rok 2016

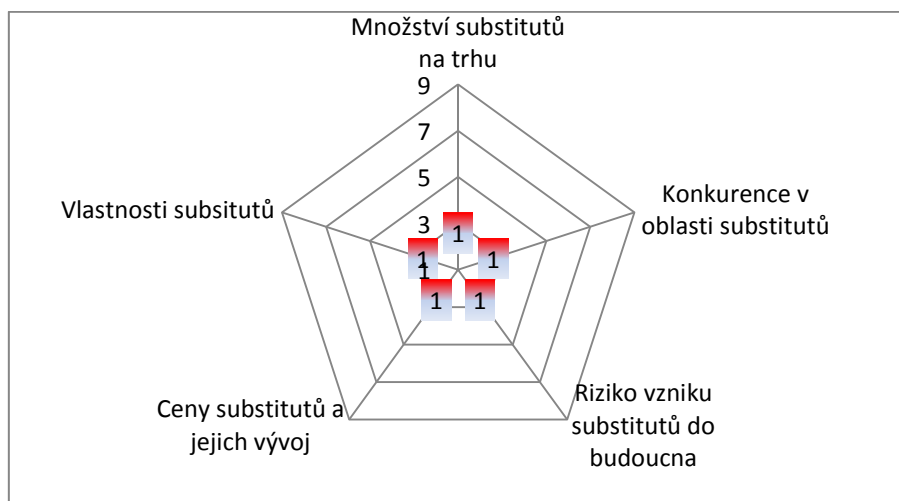


Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Hrozba pro podnik v podobě substitutů

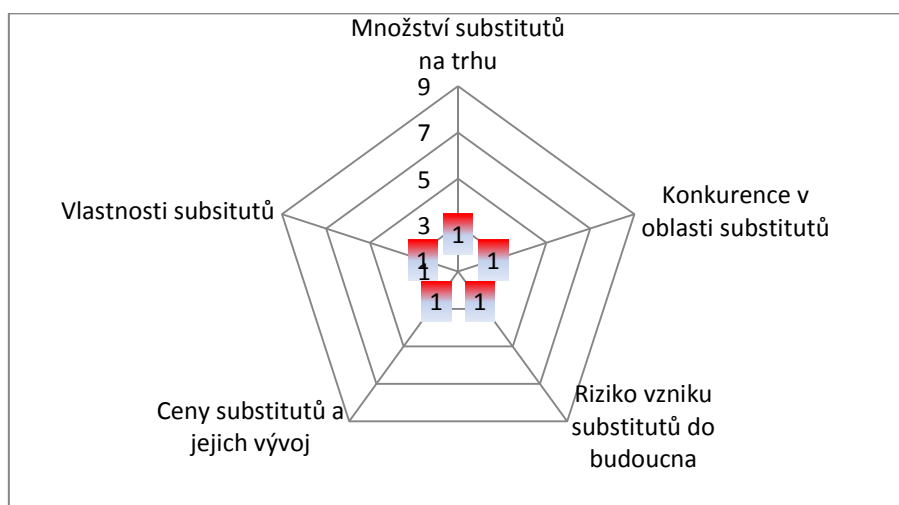
Hrozba v podobě substitutů je nulová. Jednotlivé výrobky jako synchronní, asynchronní generátory či motory, natáčivé transformátory apod. nemůžou být ničím nahrazeny, protože se jedná o jedinečné produkty. Podle týmu expertů je tedy konkurence v odvětví substitutů a hrozba toho, že do budoucna vzniknou jisté substituty, vysoce nepravděpodobná (viz graf 4.15 a 4.16).

Graf 4.15 Hrozba pro podnik v podobě substitutů pro rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.16 Hrozba pro podnik v podobě substitutů pro rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Podnik TES VSETÍN, s. r. o. nemá konkurenty v rámci České republiky. V současné době najdeme největšího konkurenta v Itálii, dále v Německu a ve Španělsku. Diferenciace konkurentů v rámci odvětví je vysoká, protože jednotliví konkurenti se liší především ve strategiích, jež využívají k získávání zákazníka, silou a zemí původu. Konkurenční rivalita v České republice je nízká, naopak v zahraničí spíše vysoká. Rivalita mezi konkurenty v rámci odvětví dosáhla průměrného počtu bodů 4,4 pro rok 2014 a 4,6 bodů pro rok 2016.

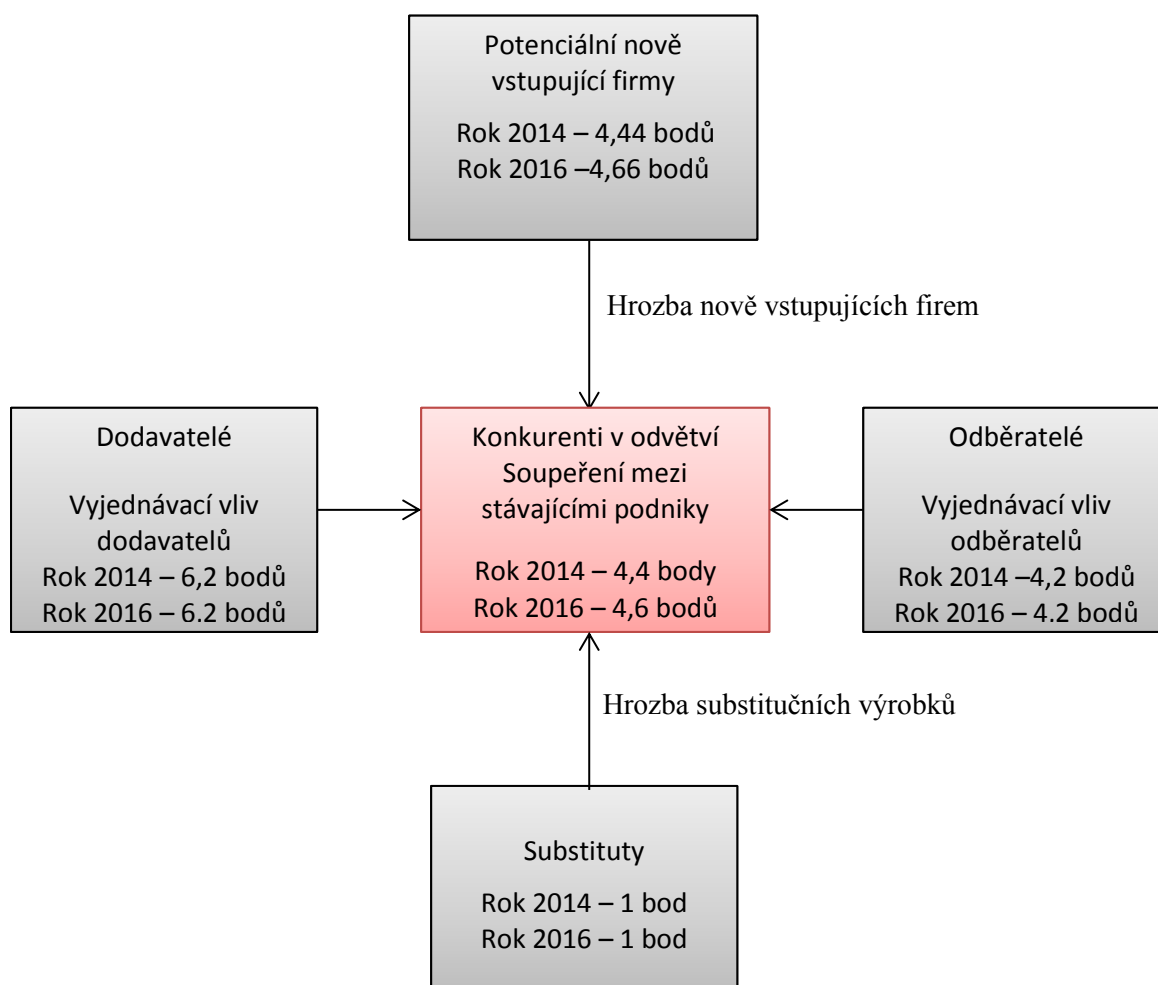
Co se týká hrozeb vstupu do odvětví, ty nejsou příliš vysoké. Hlavním důvodem jsou bariéry v podobě vysokého kapitálu, rizika podnikání a vlastnictví speciálních technologií. Podle týmu expertů stojí proti potenciálním konkurentům také to, že výrobky hlavních konkurentů se odlišují a zákazníci jsou tudíž k podniku loajální, což také může znesnadňovat vstup do odvětví. Hrozbou do budoucna můžou být konkurenti z vyspělých zemí jako z Německa nebo Rakouska. Hrozba vstupu do odvětví dosáhla průměrného počtu bodů 4,44 pro rok 2014 a 4,66 bodů pro rok 2016.

Vyjednávací síla zákazníků se řadí mezi vyšší a do budoucna by se tato situace neměla měnit. Je to dáno tím, že náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou nízké. Na druhou stranu je ziskovost zákazníka v tomto odvětví vysoká, tudíž může být při vyjednávání ceny velkorysejší a většinou přechází ke konkurenci v případě, že je nespokojený s kvalitou

výrobků. Hodnocení v oblasti vyjednávací síly v roce 2014 je 4,2 bodů stejné bodové ohodnocení platí i pro rok 2016.

Mezi hlavní dodavatele podniku TES se řadí především čtyři skupiny dodavatelů. Jedná se o dodavatele cívek, ložisek, trafoplechů a hřídelí. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, ta se řadí mezi vysoké, což je dáno i tím, že podnik TES má spíše menší množství důležitých dodavatelů, a význam odběratelů pro dodavatele je v tomto odvětví malý. Vyjednávací síla dodavatelů byla ohodnocena 6,2 body jak pro současný rok, tak pro rok 2016. Hrozba v podobě substitutů je nízká. Jednotlivé výrobky jako synchronní, asynchronní generátory či motory, natáčivé transformátory apod. nemůžou být ničím nahrazeny, protože se jedná jedinečné produkty. Tudíž hrozba v podobě substitutů dosáhla průměrného počtu bodů 1 pro rok 2014 i 2016. Shrnutí Porterovy analýzy (viz Obr. 4.2).

Obr. 4.2 Shrnutí Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Nývltová (2010, s. 194)

4.3 Finanční analýza

Tato praktická část diplomové práce se věnuje finanční analýze podniku TES. Jedná se o finanční analýzu poměrovými ukazateli, kde jsou využívány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Údaje nezbytné pro výpočet poměrových ukazatelů vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztrát z roku 2011, 2012 a 2013. Veškerá data z účetních výkazů (viz Příloha 7 a 8).

4.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Hodnoty ukazatelů likvidity (viz Tab. 4.2).

Tab. 4.2 Hodnoty ukazatelů likvidity

Ukazatel	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,4083	0,4736	0,1437
Pohotová likvidita	0,9628	1,2595	0,9836
Běžná likvidita	1,4462	1,7456	1,7132

Zdroj: vlastní zpracování

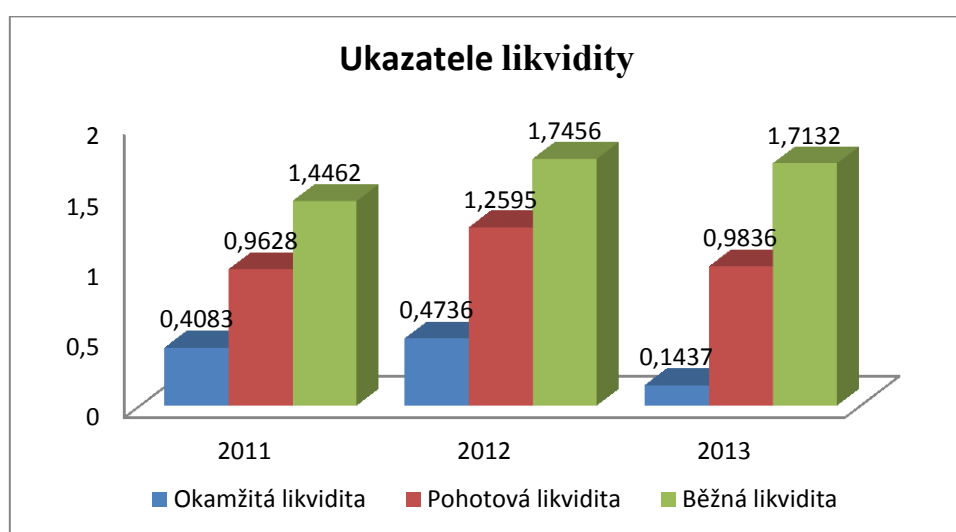
Okamžitá likvidita (viz vzorec 2.1). Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují mezi 0,6 – 1,1 (Růčková, 2011). Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity ani v jednom z účetních období nesplňují doporučené hodnoty. Vývoj v roce 2013 dokonce zachycuje klesající trend oproti roku 2011. Klesající trend je zapříčiněn poklesem krátkodobého finančního majetku, který se oproti roku 2011 snížil téměř o 122 milionů korun. V roce 2013 byly tak pouze 0,14 krát schopny pohotové platební prostředky pokrýt krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita (viz vzorec 2.2). Rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou spočítá v očištění pohotové likvidity od zásob. Doporučené hodnoty pohotové likvidity se pohybují mezi 1-1,5 (Růčková, 2011). Výsledné hodnoty se přibližují stanovenému kritériu v roce 2011 a 2013. V roce 2012 se dokonce výsledná hodnota pohybuje v doporučeném rozmezí.

Běžná likvidita (viz vzorec 2.3). Zde se mají doporučené hodnoty pohybovat v rozmezí 1,5-2,5 (Růčková, 2011). V roce 2011 výsledná hodnota ukazatele zcela nesplňuje stanovené kritérium, avšak se k němu přibližuje. V roce 2012 a 2013 však hodnoty dosahují doporučených mezí. V roce 2012 jsou schopna oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky 1,7 krát, stejná situace platí i pro rok 2013. Výsledné hodnoty v roce 2012 i 2013, pohybující se v doporučeném rozmezí, signalizují zachování platební schopnosti podniku.

Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity (viz Graf 4.17)

Graf 4.17 Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity - 2011, 2012 a 2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem udávajícím, zda je podnik schopen vytvářet nové zdroje a dosáhnout požadovaného zisku prostřednictvím využití investovaného kapitálu (Růčková, 2011). Hodnoty ukazatelů rentability (viz Tab. 4.3).

Tab. 4.3 Hodnoty ukazatelů rentability

Ukazatel	2011	2012	2013
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	-8,57 %	-2,96 %	-6,10 %
Rentabilita vlastního kapitálu	-877 %	-252,90 %	-0,28 %
Rentabilita tržeb	-62,87 %	-7,48 %	-17,60 %

Zdroj: vlastní zpracování

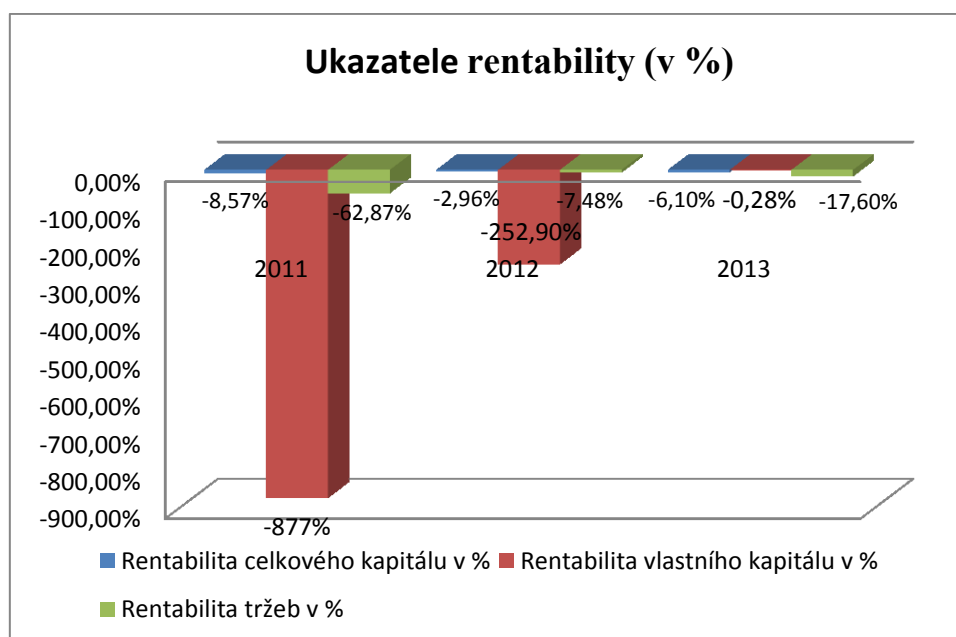
Rentabilita celkového vloženého kapitálu (viz vzorec 2.4). Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovým vloženým kapitálem. Ve všech třech sledovaných účetních obdobích dosáhla rentabilita záporných hodnot. Tato situace byla způsobena negativní hodnotou hospodářského výsledku a to jak v roce 2011, 2012 i 2013. Jako důsledek záporného výsledku hospodaření se jeví to, že firma sama splácí akviziční úvěr současného akcionáře. Výše úvěru se pohybuje okolo 2 miliard korun. Provozní kapitál společnosti poskytuje akcionář, respektive zajišťuje její financování skrze bankovní konsorcium, které participovalo na investici akcionáře do společnosti TES.

Rentabilita vlastního kapitálu (viz vzorec 2.5) poměřuje zisk s vlastním kapitálem. Zde je situace obdobná jako u ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu. Opět výsledné hodnoty dosahují ve všech účetních obdobích ztrátu z důvodu záporného výsledku hospodaření.

Rentabilita tržeb (viz vzorec 2.6). U tohoto ukazatele je vývoj opět obdobný jako u výše uvedených. Z důvodu ztráty jsou ve všech třech uvedených letech hodnoty záporné.

Výsledné hodnoty ukazatelů rentability (viz Graf 4.18).

Graf 4.18 Výsledné hodnoty ukazatelů rentability - 2011,2012 a 2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele představují využívání cizích zdrojů v podniku. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší riziko na sebe podnik přebírá. Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti (viz Tab. 4.4).

Tab. 4.4 Hodnoty ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	2011	2012	2013
Celková zadluženost	97,88%	97,39%	77,20%
Zadluženost vlastního kapitálu	0,97%	1,17%	21,75%
Úrokové krytí	-3,672	-0,6989	-2,5091

Zdroj: vlastní zpracování

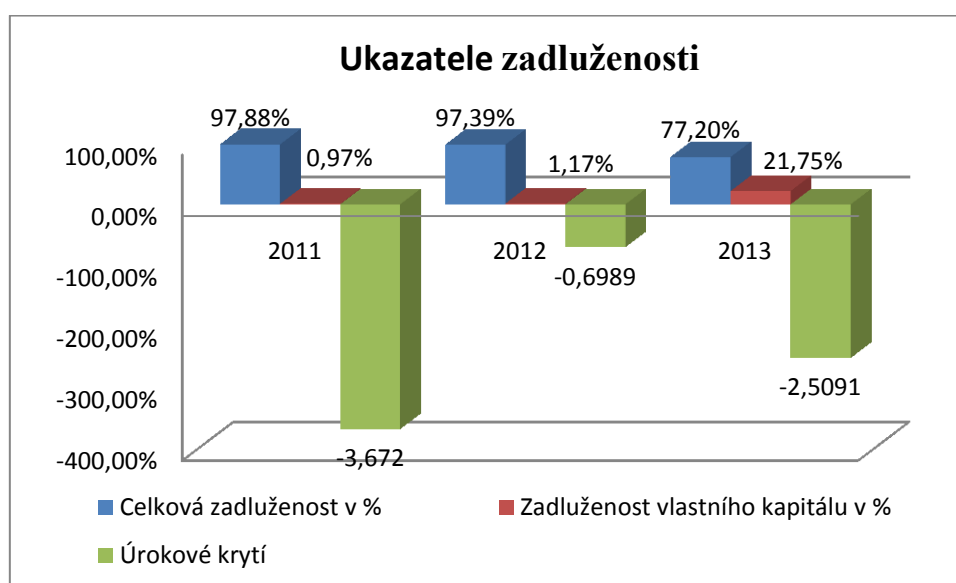
Celková zadluženost (viz vzorec 2.7). U tohoto ukazatele se pohybuje doporučená hodnota mezi 30 – 60 % (Knápková, 2013). Podnik má po všechny 3 účetní období vyšší podíl cizího než vlastního kapitálu. V roce 2011 a 2012 přesahuje celková zadluženost hranici 90 %. V roce 2013 se celková zadluženost oproti roku 2012 výrazně snížila, neboť došlo k poklesu cizích zdrojů v podniku.

Zadluženost vlastního kapitálu (viz vzorec 2.8). Tento ukazatel poměruje vlastní kapitál a celková aktiva podniku. Zadluženost vlastního kapitálu se pohybuje v roce 2011 a 2012 kolem 1 %. V roce 2013 přesahuje hodnotu 20 %. V roce 2013 oproti roku 2012 se zadluženost vlastního kapitálu zvýšila téměř o 20 %, je to dáno tím, že v podniku došlo ke značnému nárůstu vlastního kapitálu.

Úrokové krytí (viz vzorec 2.9). Ukazatel naznačuje, kolikrát je zisk vyšší, než úroky, neboli zda je pro firmu ještě její zatížení v podobě dluhů vůbec únosné. Z důvodu toho, že podnik vykazuje ve všech třech letech ztrátu, jsou výsledné hodnoty ukazatelů záporné. Ztráta je dána tím, že společnost sama splácí akviziční úvěr současného akcionáře. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnoty, která bude vyšší než 5, což nesplňuje ani v jednom roce (Knápková, 2013).

Hodnoty ukazatelů zadluženosti (viz Graf 4.19).

Graf 4.19 Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti - 2011, 2012 a 2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na zjišťování vázanosti jednotlivých složek kapitálu v určitých druzích aktiv a pasiv. Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity (viz Tab. 4.5).

Tab. 4.5 Hodnoty ukazatelů aktivity

Ukazatel	2011	2012	2013
Doba obratu pohledávek (dny)	171,04	73,47	76,24
Doba obratu zásob (dny)	155,25	47,25	81,51
Doba obratu závazků (dny)	321,17	97,21	111,72
Obrat celkových aktiv	0,1363	0,396	0,3451
Obrat zásob	2,3187	7,6175	4,4163

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek (viz vzorec 2.10). Ukazatel zobrazuje, za jak dlouhou dobu jsou pohledávky v průměru splaceny. V roce 2011 činila doba obratu pohledávek 171 dní. V roce 2012 a 2013 se situace oproti roku 2011 výrazně zlepšila. Hodnota ukazatele dosahovala 76 dní.

Doba obratu zásob (viz vzorec 2.11). Tento ukazatel vyjadřuje, po jakou dobu najdeme oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Doba obratu zásob byla největší v roce 2011 a to 155 dní. Nejmenší byla v roce 2012 - 47 dní. V roce 2013 doba obratu zásob opět narůstá oproti roku 2012. Jelikož ukazatel opět narůstá, měla by se společnost zaměřit na efektivnější řízení svých zásob. Z důvodu toho, že se mezi lety 2011-2013 výrazně zvýšil podíl výrobků s dlouhou dobou výroby (8-12 měsíců), oproti výrobkům s krátkou dobou výroby (1-3 měsíce), došlo ke zvýšení průměrné doby obratu zásob.

Doba obratu závazků (viz vzorec 2.12). Tento ukazatel informuje o tom, jaká je rychlost splacení závazků. Preferována je nejnižší hodnota ukazatele. V roce 2013 činila doba obratu závazků 111 dní, což je v porovnání s jinými odvětvími příliš dlouhá doba, avšak v odvětví, kde se vyrábějí generátory, jejichž doba výroby se pohybuje v rozmezí 8-12 měsíců, se jeví spíše jako typická. I přes to by se společnost měla snažit tuto dobu zkrátit. Doba splatnosti pohledávek je však kratší, než doba splatnosti závazků, takže i přes vysoké hodnoty doby obratu závazků nedochází k porušení pravidla solventnosti.

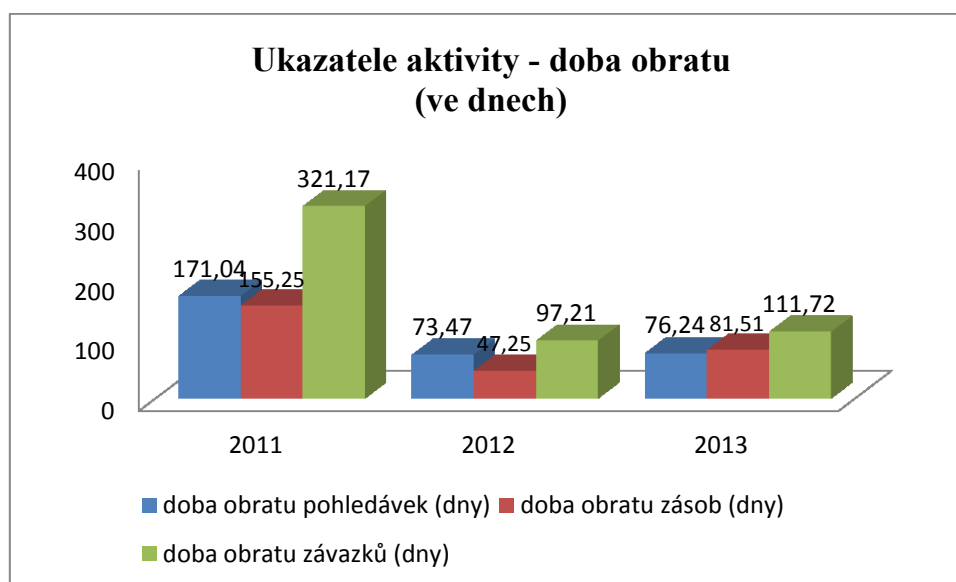
Obrat celkových aktiv (viz vzorec 2.13). U tohoto ukazatele jsou dány do poměru tržby s celkovými aktivy podniku. Tento ukazatel by měl vykazovat rostoucí trend. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat na úrovni 1. Ani v jednom roce se však výsledná hodnota

výrazně nepřibližuje tomuto optimu. V žádném z uvedených roků se aktiva neobrátila ani jednou.

Obrat zásob (viz vzorec 2.14). V roce 2011 se zásoby promítly do tržeb 2,3 krát. V roce 2012 7,6 krát. V roce 2013 je zřejmý pokles oproti roku 2012, zde se zásoby promítly do tržeb 4,4 krát.

Výsledné hodnoty ukazatelů doba obratu pohledávek, zásob a závazků (viz Graf 4.20). Veškeré podrobné výpočty týkající se finanční analýzy (viz Příloha 6).

Graf 4.20 Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity - 2011, 2012, 2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 Shrnutí finanční analýzy

Údaje nezbytné pro výpočet poměrových ukazatelů vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z roku 2011, 2012 a 2013.

Co týká okamžité likvidity, výsledné hodnoty ani v jednom z účetních období nesplňují doporučené hodnoty. Vývoj v roce 2013 dokonce zachycuje klesající trend oproti roku 2011. Výsledné hodnoty u pohotovosti likvidity se přibližují stanovenému kritériu v roce 2013. V roce 2012 se dokonce výsledná hodnota pohybuje v doporučeném rozmezí. U ukazatele běžná likvidita dosahují výsledné hodnoty doporučených mezí. Výsledné hodnoty ukazatelů

rentability vykazují záporná čísla, což je dáno tím, že společnost sama splácí akviziční úvěr současného akcionáře. Výše úvěru se pohybuje okolo 2 miliard korun.

Co se týče ukazatele celková zadluženost, společnost má po všechny 3 účetní období vyšší podíl cizího kapitálu než vlastního kapitálu. Zadluženost vlastního kapitálu činila v roce 2013 21,75 %. Z důvodu toho, že podnik vykazuje ve všech třech letech ztrátu, jsou výsledné hodnoty ukazatele úrokové krytí záporné.

Doba obratu pohledávek činila v roce 2013 77 dní, doba obratu závazků 112 dní. I přes tyto vysoké výsledné hodnoty jsou tyto údaje typické pro odvětví zpracovatelského průmyslu, kde se vyrábějí generátory nebo transformátory. Co se týče doby obratu zásob, z toho důvodu, že se mezi lety 2011-2013 výrazně zvýšil podíl výrobků s dlouhou dobou výroby (8-12 měsíců), oproti výrobkům s krátkou dobou výroby (1-3 měsíce), došlo ke zvýšení průměrné doby obratu zásob.

4.4 SWOT analýza

První krokem při provádění analýzy je příprava na provedení SWOT analýzy. Ta zahrnuje stanovení účelu jejího provádění, definování oblastí, které budou podléhat analýze a sestavení analytických týmů. Dále proběhne identifikace silných a slabých stránek vymezených oblastí a jejich následné bodové ohodnocení. Důležité je, aby u každé slabé stránky i silné stránky bylo uvedeno, z jakého důvodu je považována za slabou či silnou. (Grasseová, 2010).

4.4.1 Identifikace silných a slabých stránek

K vytvoření seznamu silných a slabých stránek využil analytický tým společnosti brainstorming spolu s podnikovými dokumenty. Vytvořený seznam silných a slabých stránek je ohodnocen prostřednictvím párového srovnání. U tohoto srovnání se vždy porovnává uvedená silná stránka s další silnou stránkou a určí se, která z nich má větší význam a je tedy důležitější. Stejný postup se provádí i u slabých stránek. Díky metodě párového srovnání se stanoví, které uvedené silné a slabé stránky jsou považovány za prioritní a seznam těchto stránek se sestaví podle celkové důležitosti. Seznam silných a slabých stránek, který je seřazen podle priorit (viz Tab. 4.6 a 4.7). Párové srovnání silných a slabých stránek (viz Příloha 9). (Grasseová, 2010).

Tab. 4.6 Seznam silných stránek podniku seřazen podle počtu priorit

	Seznam silných stránek podniku	Proč?	Počet priorit
C	Dobré jméno na trhu	Vlídlost a ochota při komunikaci, rychlé řešení problému, kvalitní výrobky	16
F	Cena generátorů	Třetí nejlepší cena z 21 konkurentů	13
A	Vztahy se svými zákazníky	Již několikaleté vztahy se svými zákazníky, loajální zákazníci	11
B	Dlouholetá praxe	Působení na trhu více než 90 let	11
D	Spokojený personál	Podnik podporuje zvyšování kvalifikace, mimopracovní sportovní akce	7
I	Široká škála výrobních technologií	Umožní vyrábět výrobky "šité na míru" - zvýšení konkurenceschopnosti	7
G	Rozsáhlý sortiment	Zákazník si může vybrat z celé řady produktů	5
E	Certifikace kvality	Držitelé řady certifikátů - ISO, OHSAS	2
H	Jazyková vybavenost pracovníků	Zákazníci podniku se nachází v celé Evropě a je třeba disponovat především anglickým a německým jazykem	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010, s. 304)

Tab. 4.7 Seznam slabých stránek podniku seřazen dle priorit

	Seznam slabých stránek podniku	Proč?	Počet priorit
D	Přístup ke konstrukci designu	Chybí jednotný přístup ke konstrukčnímu návrhu strojů	12
A	Špatná účinnost generátorů	Zákazník vyrábí méně elektřiny	9
F	Vývoj a výzkum	Žádný specializovaný tým pro vývoj strojů, chybí produktová řada pro výkony 5-20 MW	7
G	Kontrola kvality	Chybí jednotné postupy kontroly kvality	7
B	Nízká přesnost kalkulace nákladů	Do marží se musí vnášet větší rezerva - snížení cenové konkurenceschopnosti	4
C	Kapacita pro testování	Nedostačující testovací kapacita pro stroje	2

E	Pobočky v zahraničí	Chybí prodejní kanceláře v USA či Asii	1
----------	---------------------	--	----------

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2010, s. 304)

4.4.2 Identifikace příležitostí a hrozeb

Každá z hrozeb představuje pro podnik riziko. Rizikovost hrozeb je dána závažností jejich dopadu a pravděpodobností vzniku hrozby. U příležitostí se posuzovala atraktivita dopadu a pravděpodobnost výskytu. K tomu, aby mohlo být provedeno bodové ohodnocení, byla využita bodová stupnice vyjadřující pět hlavních úrovní. U hrozeb byl vytvořen jejich seznam podle úrovně rizika, u příležitostí poté dle toho, jaká je úroveň příležitosti. Seznam hrozeb a příležitostí (viz Tab. 4.8 a 4.9). Týmové ohodnocení příležitostí a hrozeb spolu s uvedenými hodnotícími škálami (viz Příloha 10). (Grasseová, 2010).

Tab. 4.8 Seznam příležitostí podniku seřazen dle úrovně přínosu

	Seznam příležitostí	Proč?	Úroveň přínosu
C	Možnost proniknutí na nové trhy	Zvýšení tržeb, zisk z nových zákazníků	20
A	Státní dotace	Využívání dotací ze státního rozpočtu	12
D	Rozšíření sortimentu o nové produkty	Zvýšení tržeb prodejem nových produktů	12
B	Vzdělávání	Vzniká nová pracovní síla	8
E	Uvolnění místa na trhu	Krach konkurenta	4

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2010, s. 311)

Tab. 4.9 Seznam hrozeb podniku seřazen dle úrovně rizika

	Seznam hrozeb	Proč?	Úroveň rizika
D	Vzdělanost zaměstnanců	Nízká dostupnost technicky vzdělaných zaměstnanců	12
E	Růst mezd, cen energií, surovin	Snížení cenové konkurenceschopnosti vůči výrobním zemím, kde mzdy tak nerostou	12
B	Hospodářský útlum	Klesá objem investic do projektů, které potřebují	9

		výrobky TES	
A	Legislativní omezení	Neustále měnící se legislativa	4
C	Vstup nové konkurence	Hrozba vstupu asijských konkurentů na trh	4

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2010, s. 311)

Jedním z posledních kroků bylo vytvoření matice SWOT, v níž díky seřazeným silným, slabým stránkám, příležitostem a ohrožením lze vidět, které z nich jsou strategicky významné (viz Příloha 11).

K výběru konkrétní strategie podniku byla použita matice (viz Příloha 12), skládající se ze čtyř kvadrantů, kdy každý z nich představuje jinou strategii. Jedná se o strategii využití, hledání, konfrontace a vyhýbání. Na jednotlivé osy matice se nanášejí hodnoty zjištěné prostřednictvím externích a interních faktorů. Prostřednictvím této matice bylo zjištěno, že podnik využívá strategii využití. Tyto strategie se zaměřují na silné stránky podniku, které využívají k posouzení příležitostí, vyskytujících se v externím prostředí. Jednotlivě vytvořené strategie využití (viz Tab. 4.10).

Tab. 4.10 Strategie využití

Kombinace silných stránek a příležitostí	Jednotlivě vytvořené strategie využití
S6;O3	Široká škála výrobních technologií umožňuje podniku rozšířit sortiment o další nové produkty
S4;S7;O1	Díky dlouholeté praxi v oblasti výroby generátorů a rozsáhlému sortimentu produktů, má podnik možnost proniknout na nové trhy

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2010, s. 319)

4.4.3 Shrnutí SWOT analýzy

Mezi silné stránky společnosti se řadí především dobré jméno na trhu, cena generátorů nebo dobré vztahy společnosti s jejími zákazníky. Naopak ze SWOT analýzy vyplývá, že slabými stránkami společnosti jsou nejednotný přístup ke konstrukci designu nebo vývoj a výzkum. Společnost by měla využívat příležitosti jako je proniknutí na nové trhy nebo státní dotace. K výběru konkrétní strategie podniku byla použita matice skládající se ze čtyř kvadrantů, z nichž každý z nich představuje jinou strategii. Jedná se o strategii využití, hledání, konfrontace a vyhýbání. Na jednotlivé osy matice se nanášejí hodnoty zjištěné prostřednictvím externích a interních faktorů. Prostřednictvím této matice bylo zjištěno, že podnik využívá strategii využití. Tyto strategie se zaměřují na silné stránky podniku, které využívají k posouzení příležitostí, vyskytujících se v externím prostředí.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola bude obsahovat návrhy a doporučení, která budou směřovat ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti TES VSETÍN, s. r. o. Doporučení budou vycházet z analýz provedených v diplomové práci.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi kritéria, která ovlivňují rozhodnutí zákazníka, zda nakupovat u daného dodavatele, patří cena, účinnost generátorů, značka zahrnující zkušenosti zákazníka s dodavatelem a dodací lhůta. Společnost TES si výborně stojí u kritérii značka, dodací lhůta a cena, ve kterých je schopna konkurovat dalším dvaceti společnostem zabývajících se výrobou generátorů. Co se týče kritéria účinnost generátorů, udávající procento z mechanické energie, které je generátorem převedeno na energii elektrickou, není schopna konkurovat ostatním společnostem. Nasvědčuje o tom ta skutečnost, že obdržela nulový počet bodů od všech dotazovaných zákazníků.

Z toho důvodu doporučení směřuje ke zlepšení přesnosti výpočtů účinnosti generátorů tak, aby výpočet přesněji předpovídal reálně naměřené hodnoty vyrobeného stroje. Hlavní problém, směřující k nespokojenosti zákazníků spočívá v tom, že se prodávají generátory na základě vypočtené účinnosti, která je však nižší, než skutečně naměřená účinnost, což má zásadní ekonomické dopady pro zákazníky. Pokud je u 10 megawattových generátorů jejich účinnost 100 %, získá firma z výroby elektřiny za hodinu 40 000 korun. Pokud je však účinnost pouze 96,5 % dosáhne zisku pouhých 38 600 korun, což představuje ušlý zisk 1 400 korun za hodinu. Za 24 hodin tak firma přijde o 33 600 korun. Za rok se tato částka vyšplhá až přes 12 milionů korun a pokud je životnost generátorů 6 let firma přijde o 73 milionů korun. Přitom pořizovací cena generátorů se pohybuje okolo 10 milionů korun. Díky zlepšení účinnosti generátorů, tak může prodávat vysoce kvalitní výrobky, kterým se bude dát jen těžko konkurovat, a tak alespoň částečně zabránit, aby hrozba vstupu konkurentů nebyla tak silná.

Další doporučení se týká SWOT analýzy, z níž vyplynulo, že i když většina jejich produktů směřuje do zahraničí, společnost nemá doposud otevřené prodejní kanceláře. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by se podnik měl zaměřit na otevření prodejních kanceláří s velkým potenciálem jako USA, Asie či Turecko, kam směřuje právě největší podíl exportu. Tyto nově otevřené prodejní kanceláře by urychlili přesun produktů k zákazníkovi. Přispěly by ke

snížení výkyvů v dodávkách nebo úsporám nákladů na dopravu. Prodejní kanceláře by byly přímo vybaveny kvalifikovanými odborníky, se kterými by zákazníci mohli diskutovat o podmínkách nákupu generátorů. Tento osobní kontakt by přispěl ke zvýšení zájmu stávajících zákazníků. Společnost by se také dostala do povědomí dalších nových odběratelů.

Společnost by se měla snažit rozšířit portfolio svých produktů o stroje s většími výkonnostními hmotnostmi, které pak může prodávat za vyšší cenu. Díky tomu může docílit větších tržeb, protože pro prodej takových strojů nepotřebuje provádět významné investice nebo navyšovat počet zaměstnanců.

TES by měl sjednotit přístup ke konstrukčním návrhům, a to např. tak, jak je dnes běžné v automobilovém průmyslu, zavést tzv. konstrukční moduly, které jsou jednotné a navazují na sebe pomocí předem definovaných rozhraní.

Založit skupinu výzkumu a vývoje, která by se zabývala rozvojově technickými úkoly. Činnost této skupiny by byla zaměřena především na design, stroje s výkonem 5 - 15 megawattů a vedla by ke zpřesnění kalkulace účinnosti.

Zvýšit přesnost kalkulace nákladů strojů, tím se zamezí zakázkám s nízkou marží díky podhodnocené kalkulaci, nebo naopak se získají další zakázky, které by v současné době nebyli schopni na trhu uplatnit díky nadhodnocené nákladové kalkulaci. Uspořené prostředky díky zlepšení přesnosti kalkulace nákladů, může společnost využít v případě rostoucích cen surovin a energií.

Ze všech výše uvedených zjištění bych proto doporučila společnosti do budoucna rozvažovat nad otevřením nového vývojového centra. V tomto vývojovém centru by se nacházela zkušební pracoviště konkrétně pro hydrogenerátory. Činnost centra by byla zaměřena na provádění elektrických zkoušek, které by vycházely právě z požadavků vývojového oddělení. Vývojové centrum by pak testovalo dostatečnou účinnost generátorů a pomáhalo při jejím zvyšování. Poznatky ze zkoušek provedených na prototypch by mohly přispět ke zlepšení návrhů nových strojů. Dále by se vývojové centrum zabývalo optimalizací hmotnosti hydrogenerátorů a ztrát. Mohlo by také společnosti pomoci v úsporách materiálových nákladů nebo snížit energetickou náročnost při výrobě hydrogenerátorů. Výhoda vývojového centra by spočívala v dalším rozvoji společnosti, zároveň by s tímto centrem bylo spojeno vytvoření

nových pracovních míst pro kvalifikované odborníky. Vývojové centrum by znamenalo pro společnost značné finanční zatížení. Investované finanční prostředky by se však vrátily v podobě tržeb, jelikož díky zlepšení účinnosti generátorů by společnost mohla konkurovat i takovým gigantům na světovém trhu jako je Hitzinger nebo Indar Electric, kteří se řadí mezi lídry v prodeji hydrogenerátorů a jejichž účinnost dosahuje vynikajících výsledků oproti ostatním výrobcům elektrických strojů.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že společnost využívá strategii využití, což znamená, že využívá své silné stránky ke zhodnocení příležitostí, které byly identifikovány ve vnějším prostředí. Proto by společnost měla využívat své široké škály výrobních technologií a rozšířit svůj sortiment o vývoj a prodej nových produktů. Díky své dlouholeté praxi v oblasti výroby generátorů a rozsáhlému sortimentu produktů, by měla pronikat na další nové trhy.

Další doporučení se týká finanční analýzy, z níž vyplynulo, že společnost disponuje záporným výsledkem hospodaření a vyšším podílem cizího, než vlastního kapitálu. Společnost by se měla snažit splatit co nejrychleji akviziční úvěr, který je příčinou záporného výsledku hospodaření. Tudíž by se měla snažit zvyšovat své tržby. Toho lze dosáhnout prodejem většího množství generátorů, jejichž průměrná prodejní cena se pohybuje okolo 10 milionů korun. Možnosti prodeje většího množství generátorů spočívají v pronikání na nové trhy, otevření nových prodejních kanceláří nebo ve zlepšení výše uvedené účinnosti generátorů.

Dále má na větší prodejnost dopad množství zákazníků, kterými společnost disponuje. Z Porterovy analýzy vyplynula vyšší vyjednávací síla zákazníků, proto by měla společnost rozšiřovat jejich produktovou řadu o vývoj a produkci nových generátorů s vyšší výkonností, a tím přilákat další nové zákazníky. Společnost TES disponuje menším počtem dodavatelů, na nichž je závislá a jejichž vyjednávací síla je tudíž větší. Je závislá na dodavatelích elektroplechů, cívek a navíjení. Proto by měla oslovit v České republice další dodavatele v případě, že by došlo k situaci, že by některý z nich ukončil svoji činnost.

Společnost TES spatřuje hrozbu do budoucna především v méně kvalifikované pracovní síle. Proto by mohla studentům středních škol nebo středních odborných učilišť nabízet praxi nebo brigády. Studentům vysokých škol pak trainee programy, díky kterým by si mohli vyzkoušet první pracovní zkušenosti a zároveň by programy společnosti posloužily při výběru nadějných absolventů, ze kterých by si poté mohla sama vychovat kvalitní spolupracovníky.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě vybraných metod hodnocení posoudit konkurenceschopnost společnosti TES, s. r. o., zhodnotit její úroveň a navrhnout opatření k posílení či zlepšení. Společnost TES patří mezi vynikající výrobce elektrických strojů, generátorů, pohonů a komponentů. V podniku pracuje až na 800 zaměstnanců, tudíž se řadí mezi významného zaměstnavatele v regionu. Export podniku činí kolem 70 % a směřuje nejen do EU, ale i Ruska či USA.

Pro dosažení stanoveného cíle bylo využito několik metod. První z využitých metod bylo dotazníkové šetření u zákazníků, týkající se toho, která kritéria ovlivňují zákazníka při výběru dodavatele a jeho následném rozhodnutí o koupi. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná celkem o 4 kritéria a to cenu, účinnost generátorů, dodací podmínky a značku. Společnost TES je schopna konkurovat ostatním podnikům ve třech kritériích. Co se týká zajištění účinnosti generátorů, tak zcela nevyhověla, proto doporučení v diplomové práci směřuje právě k tomuto kritériu.

Další využitou metodou v diplomové práci byla Porterova analýza, kdy k jednotlivým prvkům Porterova modelu byla zformulována kritéria, která hodnotili experti znající dané odvětví. Z Porterovy analýzy vyplynulo, že podnik TES nemá žádné konkurenty v České republice, největší 2 konkurenty najdeme v zahraničí a to Marelli Motori a Hitzinger. Co se týká vyjednávací síly zákazníků, ta se řadí spíše mezi vyšší, jelikož v odvětví výroby elektrických strojů jsou nízké náklady na to, aby zákazník mohl přejít ke konkurenci. Počet dodavatelů podniku TES je menší a význam odběratelů pro dodavatele je malý. Z čehož vyplývá i velká vyjednávací síla dodavatelů.

Další aplikovanou metodou byla SWOT analýza. Mezi silné stránky podniku se řadí dobré jméno na trhu, cena generátorů, dlouholetá praxe a spokojený personál. Naopak mezi slabé stránky patří účinnost generátorů, vývoj a výzkum nebo kontrola kvality. K určení konkrétní strategie podniku, byla využita matice modelových strategií, na základě níž bylo zjištěno, že podnik využívá strategii využití. Tyto strategie se zaměřují na silné stránky podniku, které využívají ke zhodnocení příležitostí vyskytujících se v externím prostředí.

Další z využívaných metod byla finanční analýza podniku, která byla zaměřena na výpočet ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity za období roku 2011, 2012 a 2013.

Co se tedy týká konkurenceschopnosti společnosti TES, lze konstatovat, že si stojí v porovnání s konkurencí velmi dobře, jelikož v zahraničí můžeme najít jen dva největší soupeře, kterým zatím není schopna konkurovat. Společnost by se měla zaměřit především na zlepšení důležitého a zákazníky požadovaného kritéria účinnosti, jelikož jeho nesplnění má pro zákazníky značné finanční dopady a nadále udržovat svoji dobrou konkurenční pozici.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A) Odborné knihy

AHLSTROM, David and Garry BRUTON. *International Management: strategy and culture in the Emerging World*. 1 ed. Stamford: Cengage Learning, 2009. 528 p. ISBN-13 978-0324406313

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 174 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

IRELAND, R. Duane et al. *The Management of Strategy Concepts*. 9th ed. South-Western College Publishing, 2010. 448 p. ISBN 978-0538753210.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Agenda příštích let*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 188 s. ISBN 80-86946-04-5.

KEŘKOVSKÝ, Milan a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KLVÁČOVÁ, Eva a Jiří MALÝ. *Domnělé a skutečné bariéry konkurenceschopnosti EU a ČR: informační materiál k projektu Odstraňování bariér konkurenceschopnosti EU a ČR*. 1. vyd. Praha: SV, 2008. 100 s. ISBN 978-80-903122-8-9.

KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 978-80-247-6978-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Fepronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. 252 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1. ed. New York: Free Press, 1998. 557 p. ISBN 0684841460.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 267 s. ISBN 978-80-8673-006-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

B) Článek v odborném časopise

VERNER, Tomáš. Ekonomický růst, konkurenceschopnost a kvalita života. *Central European Review of Economic Issues*. Ekonomická revue. 2011, č. 3, p. 157. ISSN 1212-3951.

C) Internetové stránky

ADVENT INTERNATIONAL. TES VSETÍN GROUP. *Adventinternational.com* [online]. ©2012. [cit.2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.adventinternational.com/Review2013/sector-focus/industrial/tes-vsetin-group.shtml>

BUSINESSINFO. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *Businessinfo.cz* [online]. ©2009. [cit.2013-11.02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

BUSINESSVIZE. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. © 2010. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz*[online].©2011.[cit.2013-10-8].Dostupné z:<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

IPODNIKATEL. SWOT analýza. *Ipodnikatel.cz* [online].©2011. [cit.2013-11-05]. Dostupné z:<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

MANAGEMENT MANIA. Analýza 5F. *Manement Mania.com*[online]. ©2013. [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

PENTA. Penta prodala TES Vsetín a MEZservis. *Pentainvestments.com* [online]. © 2011. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.pentainvestments.com/cz/tiskove-zpravy/2011/penta-prodala-tes-vsetin-a-mezservis.html>

SMALL BUSINESS TOOL KIT. The Competitive Environment. *Small Business Tool Kit.au* [online]. [cit.2013-10-05]. Dostupné z: <http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/16/80/343>

STRATEG. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online].[cit.2013-10-04]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

STRATEGIC MANAGEMENT. Pest and Pestel analysis. *Strategicmanagementinsight.com* [online]. ©2013. [cit.2013-12-19]. Dostupné

z: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

TES. TES VSETÍN, s. r. o. TES.cz [online]. © 2013 [cit.2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.tes.cz>

VLASTNÍ CESTA. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnicesta.cz* [online]. ©2012. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

D) Ostatní zdroje

Interní informace podniku TES VSETÍN, s. r. o.

SEZNAM ZKRATEK

cit.	citováno
GmbH	společnost s ručením omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
kVA	kilovolt-ampér
MW	megawatt
PEST	politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory
SWOT	silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení (Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 24. dubna 2014

.....Markéta Přivřelová.....

Markéta Přivřelová

Adresa trvalého pobytu studenta:
Halenkov 453, 756 03 Halenkov

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:	Dotazník
Příloha 2:	Vyhodnocení dotazníkového šetření
Příloha 3:	Výpočet nejpreferovanějšího kritéria u zákazníků v %
Příloha 4:	Posouzení Porterových pěti konkurenčních sil prostřednictvím vyplněné tabulky
Příloha 5:	Vzorce poměrových ukazatelů
Příloha 6:	Podrobné výpočty finanční analýzy
Příloha 7:	Rozvaha společnosti TES
Příloha 8	Výkaz zisku a ztrát společnosti TES
Příloha 9:	Silné a slabé stránky podniku ohodnoceny dle párového srovnání
Příloha 10:	Týmem ohodnocené příležitosti a hrozby
Příloha 11:	SWOT matice